الجمهورية العربية المتحدة
وزارة التربية والتعليم



العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال

تأليف : روبرت سلتونستال
ترجمة : الدكتور أحمد سعيد دويدار
الدكتور أحمد كامل مازن
السيد محمد العزاوى
مراجعة : حسن عبد المنعم كامل
الدكتور عبد العزيز حجازى
تقديم : الدكتور محمد توفيق رمزى

مجموعة الكتب الدراسية والمراجع الأمريكية المترجمة

العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال

نص وحالات

طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم

وغير مخصصة للبيع

العلاقات الإنسانية فى إدارة الأعمال

نص وحالات

تأليف

روبرت سلتونستال

ترجمة

الدكتور أحمد سعيد دويدار — الدكتور أحمد كامل مازن

السيد محمد العزاوى

مراجعة

حسن عبد المنعم كامل — الدكتور عبد العزيز حجازى

تقديم

الدكتور محمد توفيق رمزى

الناشر

مكتبة النهضة المصرية

٩ شارع عدلى - القاهرة

المشتركون فى هذا الكتاب

المؤلف :

روبرت سلتونستال : الأستاذ بالمعهد العالى لادارة الأعمال بلوزان بسويسرا • عمل أستاذا بالمعهد العالى لتنظيم وادارة الأعمال بتورين بايطاليا وأستاذا بمعهد هارفرد لادارة الأعمال ومدير علاقات الأفراد والعمال فى آرلنجتون ـ ميلز ـ لورنس ـ مساشوستس •

المترجمون :

الدكتور أحمد سعيد دويدار : حصل على الدكتوراه فى التجارة من جامعة القاهرة • وهو زميل بمعهد التنمية الاقتصادية بواشنطن • ويشغل الآن وظيفة مدير عام ادارة التعاون الاقتصادى بوزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية كما يقوم بالقاء محاضرات فى التخطيط والتنمية الاقتصادية بمعهد التكنولوجيا ومعهد الخدمة الاجتماعية • وكان يشغل منصب مدير عام المتابعة والتقييم بمكتب السيد نائب رئيس الجمهورية كما عمل خبيرا ماليا بوزارة التربية والتعليم المركزية فى سنوات الوحدة • وكذلك شغل وظيفة أستاذ مساعد للاقتصاد بكلية التجارة جامعة عين شمس •

وللمترجم مؤلفات عدة أهمها التخطيط الاقتصادى والتنمية الاقتصادية ومقدمة فى علم الاقتصاد والقيمة وتوزيع الدخل •

الدكتور احمد كامل مازن : أمين عام المجلس الأعلى للتأمين الصحى ـ حصل على بكالوريوس الطب والجراحة سنة ١٩٤٣ من كلية طب جامعة القاهرة • ودبلوم الدراسات العليا فى الجراحة العامة سنة ١٩٤٦ • ودبلوم الدراسات العليا فى جراحة المسالك البولية ١٩٥٥ من نفس الكلية • وماجستير العلوم فى ادارة المستشفيات من جامعة كولومبيا بنيويورك ١٩٥٨ • ودكتوراه الفلسفة فى ادارة الخدمات الطبية من جامعة ستانفورد بكاليفورنيا ١٩٦١ • يقوم بالتدريس بالمعهد العالى للصحة العامة جامعة الاسكندرية وبالمعهد العالى للتمريض جامعة الاسكندرية وبمعهد التخطيط القومى • له عدة أبحاث فى مجال خدمات الرعاية الطبية •

السيد محمد العزاوى : وكيل الادارة العامة للتنظيم والتدريب والاحصاء بوزارة الادارة المحلية • حصل على ليسانس كلية الآداب بجامعة القاهرة سنة ١٩٤٠ ودبلوم معهد التربية العالى للمعلمين بدرجة الامتياز سنة ١٩٤٢ ، وماجستير فى الآداب من جامعة القاهرة سنة ١٩٥٠ • عمل مدرسا للتربية

وعلم النفس فى معاهد المعلمين والمعلمات بالعراق ٠ زار دول الشرق الأوسط ودرس الأحوال التعليمية السائدة فيها ٠ عمل مديرا لقسم البحوث بمركز الوثائق التربوية ٠

رشحته منظمة اليونسكو خبيرا تربويا فى كل من الباكستان وأوغنده ٠ ألف كتاب « تطور التربية والتعليم فى القرن العشرين » ، وترجم كتاب « كل شيء عن نفسك » واشترك فى ترجمة كتابي « التفكير التأملى » و « التربية والصالح العام » لهـذه المؤسسة ٠

المراجعـان :

حسن عبد المنعم كامل : وكيل وزارة الثقافة ٠ بكالوريوس في العلوم الاقتصادية والسياسية وشهادة فى العـلوم الادارية ٠ عمل مديرا لادارة البعثات ، ومديرا لمكتب وزير التربية والتعليم ، ومديرا للمكتب الفنى لنائب رئيس الجمهورية ٠ ورئيسا لشعبة الخدمات والادارة المحلية بمجلس الرئاسة ثم وكيلا لوزارة العلاقات الثقافية الخارجية ٠ له عدة مؤلفات منها « وادى النسيان » و « عبدالله بن الزبير » وعدد من القصص والمقالات ٠

الدكتور عبد العزيز حجازى : يشغل حاليا منصب أسـتاذ كـرسى التكاليف بكلية التجارة جامعة القاهرة ـ حصل على البكالوريوس من كلية التجارة جامعة القاهرة عام ١٩٤٤ وكلية التجارة والعلوم الاجتماعية ببرمنجهام بانجلترا سنة ١٩٥١ ٠ حصل على وسام الاستحقاق والتجارة والصناعة من الدرجة الأولى مرتين ٠ له عدة مؤلفات منها «الأصول العلمية للتكاليف الفعلية» و « تقييم النظام المحاسبى للتكاليف فى المشروعات الصناعية » و « المحاسبة المالية فى المشروعات التجزية » و « المحاسبة المالية فى المشروعات الزراعية » و « دراسة تحليلية للميزانيات » عدا مجموعة من البحوث فى ميدان الادارة المحلية وادارة مرافق النقل والمحاسبة والرقابة المالية ٠

صاحب المقدمة :

الدكتور محمد توفيق رمزى : نائب رئيس الجهـاز المركزى للتنظيم والادارة ٠ حصل على درجتى الماجستير فى الآداب والدكتوراه فى الفلسفة السياسية من جامعة جلاسجو ٠ عمل أستاذا مساعدا للعلوم السياسية بجامعة القاهرة من سنة ١٩٤٨ الى سنة ١٩٥٧ ، وأستاذا للعلوم السياسية بجامعة متشجان سنتى ١٩٥٢ ـ ١٩٥٣ ، وكان الأستاذ الزائر للادارة العامة بالسربون لسنة ١٩٥٩ ٠ يشغل وظيفة أستاذ الادارة لمعهد العلوم الاجتماعية بلاهاى ومستشار الأمم المتحدة للدول العربية ٠

محتويات الكتاب



لماذا هـــذا الكتاب

اتجهت الدولة الى تعريب الدراسة فى الكليات غير النظرية التى درجت على تدريس مقرراتها واستخدام المراجع اللازمة لهذه الدراسة باللغة الأجنبية ، كما اتجهت الى الافادة الى أقصى حد من الامكانيات المتاحة لنقل خير المراجع الأجنبية الى اللغة العربية بوساطة الكفايات العربية المتخصصة فى الترجمة والمراجعة ٠

ولقد اختارت الجهات العلمية والتعليمية والثقافية الكثير من الكتب لترجمتها فى مختلف فروع العلوم كالكيمياء ، والفيزيقا ، والجيولوجيا ، والرياضيات ، والنبات ، والزراعة ، والأحياء ، والحشرات ، والاجتماع ، والتاريخ ، والتربية ، والآلات ، والكهرباء ، والتوجيه المهنى ، والفنون ، والمسرحيات ، والمعادن ، والمحركات ، والاقتصاد المنزلى ، والتصوير ، والطب ٠٠٠ الخ ٠

وهذا الكتاب الذى بين أيدينا « العلاقات الانسانية فى ادارة الأعمال » جاء وليد دراسات متصلة بين الهيئات العلمية فى الجمهورية العربية المتحدة والهيئات العلمية التى نبت بينها الكتاب ٠ فهو من الكتب التى طلبتها وزارة التربية والتعليم باعتباره مرجعا يفيد منه طلبة الجامعات والمعاهد ٠ وقد اختير لترجمته مجموعة ممتازة من المتخصصين هم الدكتور أحمد سعيد دويدار والدكتور أحمد كامل مازن والأستاذ السيد محمد العزاوى ، على أن يقوم بمراجعته الأستاذ حسن عبد المنعم كامل والدكتور عبد العزيز حجازى ٠

ان هذا الكتاب يجمع بين الأسلوب العلمى والنظرى فى العلاقات الانسانية ، وهو موجه أولا الى الاداريين التنفيذيين العاملين فى مستويات الادارة الوسطى والعليا ، على أساس أنهم مسئولون ـ ابتداء من الرئيس الى الخط الأول من عمال الانتاج ـ عن الابقاء على العلاقات الانسانية السليمة ٠

وقد اهتم الكتاب بأنواع القيادة التى تنمى العمل الجماعى للوصول به الى أقصى الغايات الانتاجية • وسوف يمكن هذا الكتاب الطلبة الذين يدرسون الادارة والتجارة بالكليات والمعاهد العليا ومراكز الادارة والتدريب من توسيع آفاق فهمهم للعوامل التى تؤثر فى السلوك الانسانى فى كل منظمة أو مؤسسة •

وليس ثمة جدال فى أن القراء سوف يفيدون من هذا المرجع الوافى بعد أن تم نقله الى العربية خدمة للدارسين بوجه عام •

تقـديم

بقـلم

الدكتور محمد توفيق رمزي

لاحظ الباحثون فى قواعد الادارة العلمية ، وجـود عامل غير ممكن التحديد ولكنه مؤثر أشد التأثير فى نتائج الدراسة ، وتبين أن هذا الكم متغير الأثر هو العلاقات الانسانية ٠

والادارة العملية ألتى نمت فى أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين قد أخذت من الاعتبارات والعوامل فى الحسبان باستثناء هذا العامل القديم قدم الانسان ، والواضح الأثر فى كل علاقة تقوم بين اثنين ، أو فى كيان أى جماعة انسانية يشملها التنظيم لتحقيق هدف مرغوب فيه ٠

والجديد فى هذه البحوث هو الدراسة المنطقية والترشيد لأثر العلاقات الانسانية ايجابيا أو سلبيا فيما تنهض به الجماعة أو تستهدفه من أغراض فى الخدمات والانتاج ٠

واذا كان التنظيم الآلى والجسمانى للوقت والحركة قد قام بدور فعال فى الادارة العلمية فى نهاية القرن التاسع عشر ، فان العلاقات الانسانية وإمرار فاعليتها قامت فى العصر الذى نعيش فيه بأكبر قسط فعال فى الانتاج الكبير وفى التنظيمين السياسى والاجتماعى ٠

وقد نشر الكثير نتيجة هـذه الدراسات التى أصبحت تدرس كبرامج أصيلة فى الجامعات والمعاهد العليا ٠

والكتاب الذى يسعدنا تقديمه لقراء العربية ، موجه الى العاملين فى ادارة المنظمات بهدف زيادة فاعليتهم ، وتنمية قدراتهم فى الاتصالات الانسانية الناجحة ، وفى فهم وتحديد سلوك الغير عند التعامل ٠

وقد جمع الكتاب فى طياته الكثير من الحالات والمواقف الانسانية التى تنشأ خلال العمل ، مقترحا الوسائل البديلة للسلوك الايجابى الموفق ، وهذا

ان استخدم بقدرة ولباقة وفهم للظروف المحيطة لكل موقف أمكنه أن يزيد من فاعلية الادارة فى المنظمة كلها ، وبالتالى فى تحسين الخدمة والانتاج بوجه عام ٠

ونرى ان المجتمع العربى فى طريقه للنمو الاقتصادى والاجتماعى ينبغى أن يسلك طريق النجاح ، مستعينا بالعلم وبخبرة الغير ، مستخدما اياها بذكاء فى ظروف البيئة المحيطة به ٠

واذا كانت العلاقات الانسانية الناجحة سمة من سمات رجل الأعمال النابه ، فانها تصبح ركيزة للقياديين فى المجتمع ، وللدارسين الذين يعدون أنفسهم لمعترك الحياة العملية ٠

ولقد تضافرت جهود السادة الزملاء مترجمى هذا الكتاب ومراجعيه فى نقله الى العربية بطريقة سلسة منسقة تستحق تسجيل الشكر والعرفان ٠

والكتاب قد أقرت ترجمته لجنة الكتب الدراسية ، فأسدت بذلك جميلا للدارسين والمثقفين بالوطن العربى ٠

ونود أن نقدم الشكر لمؤسسة فرانكلين لنشر هذا الكتاب فى هذا الاطار الجيد ٠

وأرجو مخلصا أن ينال هذا المجهود التعاونى ما يستأهله من دراسة ونقد وقبول حسن ٠

مقـــدمة

هذا الكتاب موجه – فى المقام الأول – الى الاداريين التنفيذيين العاملين فى مستويات ادارة الأعمال الوسطى والعليا • كما أنه ينبغى أن يلقى اهتماما من جانب الاداريين الاستشاريين وبخاصة العاملين منهم فى ادارة شئون الأفراد وغيرها من الادارات الوظيفية حيث قد يعنى فهم طبيعة العلاقات الانسانية الفرق ما بين النجاح والفشل فى تحقيق أهداف هيئة الموظفين • أضف الى ذلك أنه أعد ليكون بمثابة مرجع عملى يسد حاجة الدارسين للمناهج العليا فى العلاقات الانسانية وادارة شئون الأفراد وعلم النفس الصناعى ، وعلاقات العمل وسياسة ادارة الأعمال • والكتاب يجمع ما بين النص والحالات ، فهو بهذا قد أعد ليكون مفيدا بوصفه مرجعا ، وبوصفه مصدرا لحالات خاصة أخذت مباشرة من المواقف الحقيقية فى دنيا الأعمال • ولم يدخر المؤلف وسعا فى سبيل تبسيط محتويات الكتاب حتى تكون مفهومة وسهلة القـراءة • والمؤلف يتحدث بلغة رجال الأعمال لأنه عاش فى عالم الأعمال خمسة عشر عاما • وحيثما عرضت المناسبة نقل عن رجال الأعمال نصوصا تساعد على اضفاء الطابع العملى على هذا الكتاب •

والمدخل الأساسى لهذا الكتاب هو أن الاداريين التنفيذيين – ابتداء من الرئيس الى الخط الأول من عمال الانتاج – كلهم مسئولون عن الابقاء على العلاقات الانسانية السليمة • والعلاقات الانسانية – اذا أحسن تناولها كانت عاملا كبيرا يؤدى الى العمل الجمعى المثمر وبلوغ أقصى غايات الطاقة الانتاجية• ولسوف نلقى نظرة عامة عريضة على الاتجاهات التى ما زالت تنشأ وتتطور فى بحوث العلاقات الانسانية ونقوم المدى الذى يمكن أن يطبقها به رجال الأعمال – بصورة عملية• كما أننا سوف نتقصى الطرق السابقة والحاضرة للتفكير فى هذا الميدان • ونبين الاتجاهات التى ينزع اليها المستقبل •

وسوف يمكن هذا الكتاب منفذى الأعمال والطلاب من أن يوسعوا آفاق فهمهم للعوامل الكثيرة التى تؤثر فى السلوك الانسانى فى كل منظمة فريدة من الناس • وقد ركزنا الاهتمام على أنواع القيادة المسئولة التى تنمى العمل الجمعى بين الأفراد والجماعات وينتج عنها بلوغ أقصى غايات الطاقة الانتاجية من ناحية ، وتحقيق ألوان الرضا الأساسية والنمو بالنسبة للناس المعنيين من ناحية أخرى •

وسوف تتاح للقارىء ــ من خلال مناقشة النص والحالات ــ الفرصة لكى ينمى ألوانا جديدة من التبصير بالمهارات القيادية ، وبمهارات **تحليل الحقائق** ، والمشاعر المتصلة لهؤلاء المشتركين فى المواقف المتباينة للأعمال ، **وبمهارات اصدار القرارات** مع تفهم آثارها على الآخرين ، وأخيرا **بمهارات اتخاذ قرارات مسئولة** بواسطة أناس آخرين • والمأمول أن تساعد هذه العملية القارىء على أن ينمى وعيا أعمق باتجاهاته ومسلكه وكيف يؤثر ذلك كله فى الآخرين • ولابد لهذا الفهم المتزايد من أن يعين القارىء على أن يصبح عضوا أكثر نفعا فى منظمته •

ويعتقد المؤلف أن ماضيه وخبرته بالأعمال على المستوى التنفيذى ــ مضافا اليها عمله الاستشارى ــ يمكنانه من أن يرى حقل العلاقات الانسانية من الزاوية العملية • ولقد قضى الأعوام الثمانية الأخيرة فى تدريس العلاقات الانسانية والموضوعات الكثيرة المتصلة بها أيضا • بهذا الماضى المنفرد حاول المؤلف أن يقدم كتابا ينتظمه سلك واحد من التفكير المتعمق الى الجذور ، وهو يأمل أن يتمكن القارىء من تنمية وجهة نظر شاملة مترابطة عن العلاقات الانسانية يمكن تطبيقها لصالح جميع المعنيين فى منظمته •

والمؤلف مدين لطائفة ضخمة ممن حدا بهم الكرم الى أن يقدموا له النصح فيما يتعلق بمحتويات هذا الكتاب ومدخله العام • بل لقد ذهب بعضهم فى الكرم الى حد مراجعة أجزاء كاملة من المخطوط الأصلى • وأضاف بعضهم الآخر المزيد من الآراء للمؤلف بصورة رسمية وغير رسمية ، وذلك عن طريق اهتمامهم باخراج كتاب كهذا ، وقد تفضل آخرون بأن سمحوا له بأن ينقل بعض نصوص من كتاباتهم •كما أباح غيرهم للمؤلف أن يعيد طبع حالات كتبوها بأقلامهم أو كتبت تحت اشرافهم • ولايمكن ذكر جميع الأسماء ، الا أن من بين الذين يدين لهم المؤلف بصفة خاصة زملاءه السابقين فى مدرسة هارفارد للأعمال ــ الأسـاتذة : الفـا ف• كنـدل ، وجوزيف ا• بيلى ، وكينيث ر• اندروز ، وبن آ • لندبرج ، وبول لورنس • ومن بين الذين عاونوه فى الدول الأجنبية : الأستاذ هارولد ثورلبى ، والأستاذ رولف وولر والسيد ك • آ • لندكويست ، والسيد رولف لانهاجن والسيد جيوفانى أنريك ، والسيد توراريكسون ، والدكتور رون هوجلند والدكتور ب دلارا ، والسيدة ف • م • كلارك ، وهؤلاء قليل من كثير • واننى لأوجه الشكر لسواهم وأخص منهم السيد سومنر د •. تشارم ، والسيد جون تشابمان ، والسيد سلومان باركن والسيد شارلز أوسلندر ، وزملائى السابقين فى المعهد العالى لادارة الأعمال بتورين (IPSOA) وهم : السيدة فلافيا زاكون ديروسى ، والسيدة أنا

أنفوسى ، والسيد بيروبونتادينى • كما ساعدنى زملائى فى المعهد العالى لادارة الأعمال بلوزان (IMEDE) بطرق شتى وأخص منهم بالذكر العميد كلارك أ • ميرز ومساعدى السيد بيتربرنجال والدكتور والتربركى •

أما فيما يختص بجمع الحالات الأوربية والأمريكية ، فقد كانت المؤسسات التالية من الكرم بحيث سمحت لى بأن أنقل بعضا من موادها • وهذه المؤسسات هى : جامعة هارفارد ، والمعهد العالى لادارة الأعمال ـ بكمبردج ماساشوستس ، وزملاء سمنر د • تشدارم ببوسطن ماساشوستس ، والمعهد العالى لدراسة تنظيم وادارة الأعمال بتورين ـ ايطاليا ، وهيئة البحوث الادارية التابعة لمدرسة الاقتصاد ـ وادارة الأعمال النرويجية ، ومعهد علم النفس الصناعى وعلاقات الأفراد ببرجن ـ النرويج واتحاد موظفى السويد باستكهولم ـ السويد والمعهد العالى لدراسة طرق ادارة الأعمال بلوزان ـ سويسرا ومعهد ادارة الأعمال بليل ـ فرنسا • وقد أسعد الحظ المؤلف بأن عد كثيرا من هذه الحالات بنفسه أيام أن كان مدرسا فى هارفارد والمعهد العالى لتنظيم وادارة الأعمال بتورين ، والمعهد العالى لدراسة طرق ادارة الأعمال بلوزان • والمعتقد أن هذا الكتاب هو من اوائل الكتب الدولية فى الحالات ـ فقد اهتم المؤلف اهتماما خاصا بملاحظة المشكلات العالمية المتشابهة القائمة فى الدول المختلفة • كما بذل عناية خاصة لانتقاء الحالات التى لا يعتمد تفسيرها أساسا على التقاليد الخاصة أو الظروف المحلية فى الدول المعنية •

ومما تفرد به المؤلف الاذن له فى أن ينقل نصوصا من الدوريات الممتازة التى أثرت فى تفكيره على مدى السنين • وهذه الدوريات هى : الجمعية الأمريكية للادارة ومجلة الادارة العليا ، ومجلة ادارة المصانع وصيانتها ومجلة «المال» ونشرة هارفارد للأعمال ومجلة علم النفس الارشادى اللتان يصدرهما مجلس ادارة المؤتمر الصناعى القومى وجمعية التخطيط القومى • وأما النصوص التى أوردناها من مجلة المال فحق نشرها ملك مؤسسة تايم • وقد نبهنا فى الهوامش الى النصوص المعتمدة التى اقتبسناها من مصادر أخرى •

وقد سمح لى الناشرون الآتية أسماؤهم بأن أنقل من الكتب التى نشروها وهؤلاء هم : مطبعة جامعة كولومبيا وهاربر واخوته ، ومطبعة جامعة هارفارد ، وشركة ماكجروهيل ، ومطبعة جامعة استانفورد ، ومؤسسة برنتيس هول • وأما النصوص المعتمدة المقتبسة من مصادر أخرى فمنصوص عليها فى مواضعها بالهوامش • واوجه شكرى أيضا الى شركة آرمسترنج كورك و ا • أ • ديبونت دى نيمور على بعض الرسوم البيانية •

ولقد ولد هذا الكتاب فى النمسا ، وبلغ أشده فى ايطاليا ، وهذب ونقح فى الولايات المتحدة ، ووصل مخطوطه الأصلى الى صورته الأخيرة فى سويسرا • ولقد قدمت لى اسرتى ـ طوال البحث المضنى والاعداد المرهق ـ مساعدات كثيرة بصورة مباشرة وغير مباشرة ، وذلك بفضل الصبر الطويل والتشجيع المستمر • وزوجتى العزيزة وحدها هى التى تعلم مدى أهمية مساندتها اياى • ولن أستطيع أن اوفيها حقها من الشكر على تكييف حياتها لكى تكافح معى خلال هذه التجربة المتواضعة فى الوقت الذى كانت تكرس فيه نفسها لأطفالنا الأربعة أيضا • وقد ساعدتنى ابنتى سوزان بصفة خاصة مساعدة حقيقية بكتابة أجزاء من المخطوط على الآلة الكاتبة • وأخيرا أوجه شكرى الخاص الى السيدة آنطوانيتا فيانو وكثيرات غيرها ممن كرسن الساعات تلو الساعات فى طبع المخطوط على الآلة الكاتبة ومراجعته معى •

ان هذا الكتاب حصيلة مجهود فريق أسهم كل معنى به بنصيبه حسب مواهبه الخاصة • واننى لمدين للأبد بالشكر والامتنان لكل فرد منهم ، وكل ما أطمع فيه هو أن يبرر المحصول النهائى جهودنا التى بذلناها فيه جميعا •

روبرت سلتونستال

الباب الأول

الأصول والأبعاد

الفصل الأول

نظرة إلى العلاقات الإنسانية كما نراها

العلاقات الانسانية هى دراسة الناس فى أثناء العمل ٠ ورجال التنفيذ فى مستويات الادارة العليا والوسطى والمدرسون والدارسون يقرون بأن تنظيم الأعمال فى الوقت الحاضر يتضمن شبكة معقدة من العلاقات بين الناس ٠ ومهمة المدير هى تنسيق جهود هؤلاء الناس بحيث يعملون معا لتحقيق هدف مشترك٠ ولكى يقودهم قيادة فعالة ينبغى له أن يفهم هذه العلاقات ويعرف كيف ينظم عمل الفريق الذى يؤدى الى قمة الانتاج ، وقراراته وتصرفاته تؤثر دائما فى الناس ولذلك فعليه أن يجد الطرق التى يقيم بها التوازن السليم بين احتياجات هؤلاء الناس واحتياجات العمل ٠ والمزيد من فهم العلاقات الانسانية سوف يساعده على أن يفعل هذا ٠

لماذا أصبح هذا الأمر مهما اليوم ؟ فلنستمع الى رجل نموذجى من رجال التنفيذ (وان كان كثير الافتراضات) قال :

« ان مشكلاتى الكبرى فى هذه الأيام هى المشكلات الانسانية المحيرة ٠

« ففى السنة الماضية اشتدت حدة المنافسة الى درجة أوجبت علينا أن نحدث تغييرات عديدة فى تنظيماتنا وأساليبنا ٠ وقد اضطررنا هذا الى أن نعيد النظر فى توزيع المسئولية بين رجالنا التنفيذيين ، فقد كان بعضهم مثقلا بالمسئولية الى درجة آذت العمل الجماعى بين الادارات ٠

« خذ مديرنا مثلا ٠ فلكى نعفيه من بعض العبء أضفنا عددا من الخبراء الى هيئة الموظفين ٠ ولكن رجالنا فى الخط الأمامى أخذوا يشكون الآن من أن بعض رجال الادارة أوجدوا الاحتكاك وسوء الفهم ٠

« ثم اليك الأفراد ؛ لقد حاولت ادارة الأفراد عندنا أن تدفع رؤساء العمال الى تسوية كثير من الخصومات فى أول مرحلة من مراحل اجراءات تسوية الخلافات وذلك باقامة علاقات أطيب مع مديرى المبيعات • ولكننا نقوم اليوم بتغييرات كثيرة الى درجة أن الرجال فى أقسام البيع أصبحوا غير آمنين وباتوا يخشون مما سوف يحدث بعد ذلك • مثال ذلك أننا مقتنعون بأن جماعة من الموظفين فى الادارة « أ » يعملون على الحد من الانتاج ـ ربما لأنهم لا يفهمون خطة الأجور التشجيعية والمكافآت السنوية • أو لأنهم لايرونها على النحو الذى نراها نحن •••

« ومما زاد الأمر سوءا أن تكاليفنا بدأت ترتفع • وسـوف تطردنا أسعارنا المرتفعة من السوق مالم نحسن مستوى الكفاية » •

وكل مشكلة من هذه المشكلات التى يعانى منها هذا الرجل تتضمن أساسا العلاقات بين الناس • فسوء التفاهم بين جماعات العمال أو بين الأفراد أو بين الشركة والنقابة ـ يمزق العمل الجمعى • وتظهر النتائج فى صورة انخفاض الانتاج ، أو ارتفاع التكاليف أو تدهور الخدمة •

والعلاقات الانسانية تؤثر تأثيرا مباشرا فى قدرة أى منظمة من منظمات الأعمال على تحقيق أهدافها • فاذا كانت العلاقات طيبة ، واذا وحد المشرفون والمستخدمون بين أهدافهم الشخصية وبين أهداف بعضهم وبعض ، وأهداف الشركة نتج عنذلك انطلاق للطاقة وتعاون يقود الى النجاح • ولكن اذا تدهورت العلاقات بين الادارات أو رجال التنفيذ أو بين رؤساء الورش والعمال وتحولت الى عدم الثقة والتشكك أو سوء التفاهم أصيب العمل الجمعى بالأذى ، وعجزت المنظمة عن استغلال طاقاتها الكاملة •

والواقع أن هناك سلسلة محيرة من المشكلات التى تجد كل يوم حين تجعل عملا يتم على أيدى الآخرين • فلعلك تجد مشكلة من نوع معين وأنت تتعامل مع المشرفين على رجالك فى الخط الأمامى • ولعلك تجد مشكلات من أنواع أخرى ـ كألوان الغيرة والولاء الموزع ، وأنواع الأنانية ـ وأنت تتعامل مع رجال التنفيذ الآخرين أو مع غيرك من المشرفين ممن هم فى مستواك • وقد تثير معاملاتك مع مرءوسيك قضايا تتضمن الأمور الشخصية وردود أفعـال جماعة العمال ، وقلق المشرفين الذين هم على اتصال مباشر بالعمال •.

واذا تجاوزنا ذلك كله فلعل اتصالاتك تزداد بالخبراء والمتخصصين من ادارات المهندسين والبحوث والتخطيط والتوقيت والرقابة • فلهم مهماتهم ، كما أن لك مهماتك • ولكنكم تعتمدون بعضكم على بعض ، ولابد لكم من أن تجدوا ــ على نحو ما ــ طريقا لتنسيق نشاطكم بحيث تتجهون جميعا فى اتجاه واحد • ولكى يعالج رجال التنفيذ مثل هذه المشكلات الانسانية النموذجية عليهم أن يكتسبوا فهما أطيب للعلاقات ولأسباب سلوك الأشخاص المعنيين ، وذلك حتى تساعد قدراتهم وتصرفاتهم على اطلاق أنسب مقدار من الطاقات الكامنة لدى المنظمة البشرية •

استغلال طاقات الناس الكامنة

ان العلاقات الانسانية هى دراسة الناس أثناء العمل ، لا بوصفهم أفرادا فحسب ، بل وبوصفهم أعضاء فى جماعات ودية للعمل ، وبوصفهم رجال تنفيذ فى الادارة ، وأعضاء فى النقابة ••• وأعضاء فى منظمات ذات أهداف اقتصادية • وبقدر ما يزداد وعيك بهذه العلاقات وفهمك لمغزاها بالقياس الى الناس المعنيين تتحسن قدرتك كقائد •

ما الذى يجعل المنظمة البشرية تتنافر أجزاؤها ؟ لماذا يصعب على بعض المنظمات أن تقيم العلاقات الانسانية التى تؤدى الى ايجاد العمل الجماعى والوصول الى أقصى غايات الطاقة الانتاجية ؟ لماذا تجد بعض الشركات نفسها غريقة فى الاضرابات والبطء المتعمد فى العمل ، فى حين تحقق شركات أخرى فى نفس المجال الصناعى التعاون والعلاقات المنتجة ؟ ما هى بعض العناصر الداخلة فى تكوين القيادة المثمرة والتى تهيىء للعمل جوا يكرس فيه المشرفون والمستخدمون أفضل جهودهم لعملهم ؟ كيف يمكن للادارة أن تساعد المشرفين ورجال التنفيذ على تنمية أنواع الاتجاهات والمفاهيم والمهارات التى يحتاج اليها المديرون المهنيون فى العصر الحديث ؟

اذا كنت رجلا من رجال التنفيذ فى مستوى الادارة الأوسط أو الأعلى وجدت نفسك أسير شبكة من العلاقات الانسانية التى تتغير على الدوام بسبب الظروف الداخلية والخارجية التى تؤثر فى الأعمال • ولعلك فى حيرة من أمر التنوع الشديد فى المشكلات الانسانية التى تنشأ عندما يجتمع الأفراد معا فى منظمات الأعمال التى تعمل من أجل الربح • ولن يغير من الأمر شيئا ذا

بال أن يكون عملك هو انتاج البضاعة ، أو التوزيع ، أو الخدمة ، أو أن يكون مجال نشاطك البيع ، أو الانتاج ، أو الهندسة ، أو البحث • فمشكلاتك هى هى : وتتلخص فى دفع نشاط الناس الى الحركة المثمرة • ويجب أن يكون سبيلك أنت أيضا الى النجاح هو أن تكون واقعيا وعمليا •

ويتوافر لمنفذى الأعمال اليوم معالم كثيرة ترشدهم الى تحسين العلاقات باستغلال كامل للقوى البدنية والابداعية الكامنة فى الناس ، وما زالت البحوث والخبرة ترشدنا الى كيفية تنمية حوافز أكبر للقدرة الانتاجية • ونحن نعرف اليوم عن الحاجات البشرية التى يجب أن تسد لترضى الناس ذوى الكرامة وتجعلهم يرغبون فى أن يكونوا منتجين • وما زالت الآفاق الجديدة تتفتح كاشفة عن العوامل الديناميكية التى تجعل فئات العمال تعمل على تحسين أو تعويق الانتاج • وما زالت الأساليب الجديدة تقترح لابراز أهمية العلاقات بين رؤساء الورش والعمال على مستوى أداء العمل ، ومغزى العمل نفسه فى اثارة حماسة العامل ، ومازلنا نتعلم أكثر وأكثر عن الدور الحيوى الذى تسهم به سبل الاتصال فى بلوغ درجة أفضل من التفاهم •

كل هذه العناصر البشرية مترابطة وداخلة فى تكوين الموقف الكلى الذى يتم فيه العمل • ومن الممكن أن تتكامل بصورة نافعة فى السنوات القادمة اذا نحن رضنا أنفسنا على تكييفها واختبار النتائج الجديدة التى توصل اليها البحث والخبرة ، والتى يتعرض هذا الكتاب لمناقشة الكثير منها •

رؤية العلاقات الإنسانية من جوانبها المختلفة

ان النظر الى المستقبل نظرة أفضل يتوقف على تقويم الماضى والحاضر • فما هى التطورات التاريخية لبعض قضايا العلاقات الانسانية التى يواجهها رجال التنفيذ اليوم ؟ وما هى القوى الكبرى المسئولة عما يلتمسه المشرفون والمستخدمون اليوم فى الادارة من مطالب ؟ وما هو التطور الهائل الذى حدث خلال جيل واحد أو نحوه ؟

قليل من المنفذين من تتاح لهم اليوم فرصة الابتعاد قليلا لتقويم التغييرات التى أثرت فى العلاقات العامة فى الأعمال والصناعة • فمن كان بالأمس

« البارون اللص »(*) أصبح اليوم مديرا محترفا • ووظيفة « الأسطى » أو رئيس العمال مرت بتعديلات كبيرة • ومن كانوا عمالا مغلوبين على أمرهم بالأمس أصبحوا اليوم أعضاء لهم احترامهم فى جماعة متوسطى الدخل ــ وهى الجماعة التى ما زالت تنمو وتتضخم • والنقابات فى كثير من الصناعات قامت لتبقى •

ولقد حدثت هذه التغيرات بسرعة كبيرة ، ولابد لنا من أن نتدبرها عن كثب ؛ لماذا حدثت ؟ وما هى العوامل التى أثرت فى تفكير المنفذين وسلوكهم تجاه العلاقات الانسانية فى الوقت الذى كانت تشتد فيه قوة النقابات ؟ وما هى المداخل الجديدة والأفكار الجديدة ونتائج البحوث الجديدة التى أثرت فى العلاقات الانسانية حين العمل ؟

ان جذور كثير من وجهات نظرنا الحاضرة ترجع الى ما وراء ال « نيوديل »(**) الذى شرع فى أوائل وأواسط السنوات الثلاثينية من هذا القرن (١٩٣٠) والى ما وراء لائحة واجنر لتنظيم علاقات العمال التى صدرت سنة ١٩٣٥ • انها ترجع الى أيام جيمس وات الذى قوت آلته البخارية سنة ١٧٦٥ آلات الثورة الصناعية • وترجع الى أيام ريتشارد آركرايت(***) (١٧٣٢ ــ ١٧٩٢) الذى أنشأ نظام المصنع الحديث وتحول من أول ملك لصناعة النسيج فى انجلترا الى أول نموذج لرجل الصناعة الحديث • وربما تغاضى المنفذ الناشىء فى يومنا هذا عن هذه الحقائق التاريخية • فهو فى الواقع ينتمى الى عهد جديد من ادارة الأعمال لاخبرة له بالجولات الأولى من الكفاح الذى قام به العمال من أجل البقاء • ولكن كل منفذ يمكنه أن يستوعب دروسا نافعة من الماضى • وهو بحاجة الى أن يفهم الاتجاهات حتى يكيف نفسه بسهولة لتطورات المستقبل •

(*) هو الاقطاعى الذى كان يقطع الطريق على المسافرين فى اقطاعيته ويسلبهم أموالهم • (المترجمون)

(**) New Deal هى مجموعة المبادىء الاقتصادية والسياسية التى صاغها فرانكلين د • روزفلت ومعاونوه لتنمية رخاء الشعب الأمريكى الاقتصادى والاجتماعى • (المترجمون)

(***) Richard Arkwrigt. مخترع انجليزى اخترع آلة غزل القطن • (المترجمون)

النصف الأخير من القرن التاسع عشر

منذ أقل من مائة سنة مضت أخذت المؤسسات ذات الشخصية المعنوية كما نعرفها اليوم ــ تحتل منزلتها الهامة فى الاقتصاد الأمريكى • وكانت الأعمال التجارية أو الصناعية النموذجية قبل الحرب الأهلية مشروعات صغيرة يملكها المدير أو يشترك فى ملكيتها بعض الشركاء الذين كانوا يتقاسمون مسئولية ادارتها ، وكانت العلاقات بين المنفذين والموظفين شخصية • وكان المدير يستأجر معظم الموظفين من المجتمع المحلى ويظل على اتصال وثيق بهم كل يوم • ومن خلال اتصالاته الشخصية فى المصنع كان يعرف كل ما يدور بأذهانهم • وكذلك كان العمال يعرفون يوما فيوما مشكلات العمل معرفة وثيقة ، كما كانوا يرون كيف تدخل أعمالهم فى الاطار العام للخطة • وكان العمال المهرة المدربون تدريبا شاملا يقومون بمعظم العمل • ولم تكن نقابات العمال مجهولة ولكن تأثيرها كان مقصورا ــ بالدرجة الأولى ــ على السكك الحديدية والمبانى والمناجم والطباعة وصناعة السجاير وقليل من الصناعات الصغيرة • ولم تكن العلاقات الانسانية تشغل بال المدير العادى أو الحكومة أو الرأى العام كثيرا ، اذ كان للعمال مكانهم المعروف • وكان المنتظر منهم أن يعملوا الساعات الطوال فى مقابل أجورهم الهزيلة •

وبعد الحرب الأهلية بدأت موجة الهجرة الكبيرة من أوروبا الى الولايات المتحدة • وبدأت الموجة تشتد حتى بلغت أوجها فى العقد الأول من القرن العشرين • ففيما بين سنتى ١٨٦٠ و ١٩٠٠ بلغ مجموع عدد المهاجرين ١٤ مليون نسمة معظمهم من انجلترا وأيرلندة واسكتلندة ، ثم من اسكندناوة وشمال أوروبا • ومن بعد سنة ١٨٩٠ بدأ السيل يتدفق من جنوب ووسط أوروبا • وفى السنوات العشرين التى تلت ١٩٠٠ جاء ١٤٫٥ مليون نسمة آخرون الى أمريكا • والواقع أن أكثر من ٣ ملايين جاءوا من ايطاليا وحدها فى فترة السنوات العشرين هذه •

وتألفت موجات الهجرة التالية أساسا من فلاحى ايطاليا وشرق أوروبا الذين جمعوا للعمل فى المصانع الأمريكية • وكانت لغة أمريكا غريبة عليهم • وكان معظمهم من الأميين • وكانوا وادعين هيابين فى مواجهة المدير أو رئيس الورشة فى المصنع • وكان العمل كثيرا كما كان الطرد من العمل رهنا ببدوات صاحب العمل • وكان لابد من استيعاب كل هؤلاء الناس فى محيط الأعمال الأمريكية •

وكان مديرو المصانع يتركون تدبير شئون العمال للأسطوات أو « الملاحظين » كلية • فكان هؤلاء الملاحظون ــ ومعظمهم من الانجليز والاسكتلنديين والايرلنديين ــ يعاملون المهاجرين الأميين بالخشونة اللازمة لحملهم على الانتاج • ولم يكن هناك تظلم من قرارات صاحب العمل • فقد كان ملكا يتربع على عرش ملكه ، وشيخا لطريقته التى تعلم معظمها فى مدرسة المصاعب القاسية التى واجهها فى بلاده الأولى •

وفى الفترة نفسها بدأ التيار يتدفق الى المراكز الصناعية من المجتمعات الريفية • وليس أدل على ذلك من أنه فى سنة ١٨٥٠ لم يكن يعيش سوى ١٥٪ من مجموع سكان الولايات المتحدة فى المراكز التى يزيد عدد سكانها على ٢٥٠٠ نسمة • وما وافت سنة ١٩٢٠ حتى كان أكثر من نصف عدد السكان يعيشون فى المناطق المدنية • وأكثر من ذلك أن استخدام الأطفال كان متفشيا بمعدل طفل من كل خمسة أولاد تتراوح أعمارهم بين العاشرة والخامسة عشرة •

وأما ساعات العمل فى المصنع فكانت تتراوح بين خمسين وستين ساعة فى الأسبوع أو تزيد • وأما شروط العمل وظروفه والتسهيلات الخاصة بالموظفين والانارة فكانت تدل على قلة الاهتمام بحاجات العمال • وبدا أن الأمر لا يحتاج الى ما هو أكثر من تشغيل الناس واعطائهم أجرهم فى نهاية الأسبوع • ولم يكن هناك اهتمام كبير بالحاجات البشرية من قبيل الاعتراف والأمن والشعور بانجاز الأعمال •

نهاية القرن ــ مجىء الإدارة العلمية

وفى العقد الأول من القرن العشرين صاغ فردريك و • تايلور آراءه بشأن الادارة العلمية التى يراد بها زيادة كفاية عمليات التصنيع ، وغطى مفهومه ميدانا واسعا شمل مبادىء تنظيم الادارة والتأكيد على أهمية تخطيط الانتاج وتوقيته وتوزيعه حسب جداول معينة • وقد أثرت آراؤه فى عمال المصانع تأثيرا مباشرا عندما أخذت الطرق العلمية الحديثة تطبق فى تحليل الأعمال ــ بصورة منظمة ــ الى أجزائها الأولية • وكان نظام تايلور يهدف الى القضاء على الحركة المفقودة والارهاق البالغ والوقت الضائع ، والى تنميط أساليب العمل طبقا لما اعتقد المهندسون أنه «الطريق الوحيد الأفضل» للجميع •

واذا عدنا نتدبر نظام تايلور وجدنا أن نقاده وجهوا هجماتهم الى ادعائه أن الوسائل الآلية التى حسنت انتاج الادارة القاطعة تصلح أيضا لتطبيقها على التنظيم وأساليب العمل التى يدخل فيها الناس • وذهبوا الى أنه عجز عن أن يدرك الفوارق بين الناس ، وأن طرقه افترضت أن العمـال ليسوا أشخاصا ، بل آلات لا تعقل ولا تشعر بحيث يمكن تكييفهم للأسلوب العلمى •

على أن تايلور آمن بشروط أفضل للعمـل وبالأجور المجـزية بجانب مناداته بتحسين الأدوات والتجهيزات • وشجع الموظفين على زيادة سرعة الانتاج حتى يضاعفوا من أجورهم • والواقع أنه كان زعيما من هؤلاء الذين يعتقدون أن الأجر الكافى يمنح العمال الدافع الكافى لكى يحتفظوا بالانتاج عاليا • واذا أردنا أن نتمشى مع هذه الدعوى قليلا قلنا انك اذا اشتريت وقت الرجل أصبح لك الحق فى أن توجه سلوكه بسلطانك الادارى ولم يعد لهذا الرجل الا أن يتلقى أوامرك وينفذها دون أية مناقشة أو شكوى • وكانت الادارة تنتظر من المشرفين أن يكونوا حازمين ، وأن يمارسوا سلطاتهم ، وأن يظلوا يضغطون على العمال من أجل الانتاج •

وتحت ضغط ظروف المنافسة المتزايدة ، ونمو الأسواق ، واتساع المجتمع الصناعى تقبل كثير من المديرين أفكار تايلور واتباعه على الفور • على أنه فى كثير من المؤسسات اندفع المهندسون المتهورون ومن لا يقدرون المسئولية الى العمل بفضل المنفذين الذين كانوا يلتمسون حلولا سريعة لمشكلات المنافسة التى يواجهونها على حساب العمال •

وقلما استطاع العمال أن يقاوموا على أساس منظم • وكان كثير من هذه الخطط الجديدة فى رأيهم غير عادل • وبينما كانت ضغوط الانتاج تزداد بدأ الموظفون يطلقون على الادارة العلمية اسم عملية « الاسراع والمط » ، وعلى المؤسسة اسم « دكان العرق » ، وعلى المهندسين المحدثين الدارسين للحركة اسم « رجال الكفاية » • وازدادت المعارضة الى درجة أن احدى الحكومات الفدرالية لما سمعت بها سنة ١٩١١ انتهت الى أنه من المستحيل أن تطبق على الناس نفس الطرق التى تطبق على الجماد ، وأن الأمر يتضمن الكثير جدا من الأحكام البشرية ــ مالا يبرر وصف النتائج بأنها « علمية » •

ومن الناحية الأخرى أخذت بعض ادارات الأعمال المسئولة بمبادىء تايلور وطبقتها • الا أنها اعترفت بالعناصر البشرية الداخلة فى نطاق العمل ، وطبقا

لذلك وضعت تصميم الأعمال ، واستحدثت خططا تشجيعية معقولة وعادلة • فحققت زيادات هائلة فى الطاقة الانتاجية •

ولا عجب أن اشتدت المقاومة ــ مع الأيام ــ ضد طرق العالم القديم فى الاشراف وضد المغالاة فى الادارة العلمية • وبدأ المهاجرون الذين كانوا أميين من قبل يصيبون شيئا من التعليم ويتشربون المبادىء الديمقراطية • وبفضل حث زعماء العمال وجماعات المواطنين التقدميين لهم ، وادراكهم لقوتهم ككتلة انتاجية بامكانها احداث الضغط بدأ العمال يفرضون التغييرات فى القوانين لحماية مصالحهم • وكان من نتائج ذلك مثلا أن أصدرت قوانين مكافآت العمال ، ومستويات الأمن ، والحد من ساعات العمل واستخدام النساء والصغار فهيأت هذه الخطوات المبكرة المسرح للتغييرات الكبرى التى حدثت خلال الحرب العالمية الأولى وما بعدها •

حظ النقابات يتغير

أبطأت الحرب العالمية الأولى سيل الهجرة الجارف حتى أصبح قطرات ورذاذا وسحبت القوات المسلحة أعدادا ضخمة من عمال الصناعة • واختنق سوق العمل وامتدت ساعات العمل الى الحد الأقصى . وبحثت ادارات الأعمال عن طرق جديدة للاحتفاظ بعمالها واستخدامهم على أفضل وجه يحقق مصلحتها •

وفى ذلك الوقت أصبحت النقابات أفضل تنظيما تحت القيادة الأكثر توثبا لرجال من أمثال صمويل جومبرز Samuel Gompers وعقد كثير من العمال آمالهم على هذه النقابات فى تحسين الأجور وشروط العمل • وفى هذه الظروف نما عدد أعضاء النقابات • كما صدرت لائحة كلايتون سنة ١٩١٤ لتحد من الالتجاء الى المحاكم لفض منازعات العمال ، ولتنص على حماية القانون لاستطلاع العمال ، وأخبار مؤسساتهم وغير ذلك من ألوان النشاط النقابى • ولأول مرة فى تاريخ الولايات المتحدة بينت لجنة عمال الحرب الأهلية حقوق العمال فى تأسيس النقابات ، وشجعت العمال على المساومة الجماعية مع أصحاب العمل • وقد عملت هذه الضغوط على الادارة من ناحية ، وارتفاع تكاليف المعيشة زمن الحرب من ناحية أخرى ، وعلى رفع الأجور وتحسين شروط العمل بصفة عامة • ففى سنة ١٨٩٠ كان معدل أجر العامل فى جميع المؤسسات الصناعية ١٥ سنتا فى الساعة ، وارتفع ببطء حتى بلغ ٢٢ سنتا فى الساعة سنة ١٩١٤ ، ولكن هذا المعدل قفز الى ٤٨ سنتا فى سنة ١٩١٩ •

ولقد اعتبرت الادارة الكثير من هذه الأمور تحديا لحقها فى أن تدير عمالها بطريقتها الخاصة • وبالاضـافة الى التزاماتها التقليدية نحـو حملة الأسهم والعملاء فانها بدأت تطالب آنذاك بأن تتقبل الالتزامات الاجتماعية نحو موظفيها ونحو الجمهور • وفى السنوات العشرينية حارب كثير من ادارات الأعمال ـ بتحريض بعض روابط ادارات الأعمال ـ هذه النزعة الى التكتل والاتحاد بالارهاب والتفرقة والطرد من العمل • وطالبوا العمال بأن يوقعوا معهم عقودا شخصية(*) ، واستخدموا رجالا (لاحباط) الاضطرابات كما استخدموا الجواسيس والحرس المسلح للوقوف ضد التيار •

وبعد أن سحبت الحكومة حمايتها المحدودة لحق العمال فى التكتل عادت ادارات الأعمال الى المحاكم ، وكانت أحكامها تصدر ضد النقابات باستمرار • وحدت المحاكم من حق العمال فى التكتل أو الاضراب أو بث العيون للاستطلاع وساعدت المحاكم ادارات الأعمال باصدارها لأحكام تضطر العمال الى العودة الى العمل قسرا طبقا لشروط الادارة • ولقد كان هناك اضرابات خطيرة أثناء الهبوط الاقتصادى الذى حدث سنة ١٩٢٠ ـ ١٩٢١ • كل هذه العوامل مضافا اليها الانتعاش الذى حدث فى أواخر السنوات العشرينية هبط بعدد أعضاء النقابات من ٦ ملايين الى ٤ ملايين عضو فقط •

وفى أثناء الفترة التى ساد فيها نظام « الدكان المفتوح »(**) هذا التجأت ادارة الأعمال الى مدخل آخر فى الجهود التى بذلتها لفض العمال من حول النقابات وتحسين روحهم المعنوية وطاقتهم الانتاجية • فلقد شعر كثير من المنفذين أن أوجه نشاط العامل خارج أوقات العمل تؤثر فى مسلكه أثناء الخدمة • وبهـذه الأهداف الموروثة ـ التى تباينت درجات اخلاصـها ومدى برامجها ـ بدأ كثير من الشركات ألوانا من النشاط تستهدف الصالح العام « فأخذت تشيع خطط النشاط الترويحى ، ومشروعات الاسكان ، ومناطق قضاء الاجازات ، والتسليف ، وفتح الحسابات ، وامتلاك الأسهم ، كما بدأت ادارة

(*) Yellow dog contracts كانت عقودا شخصية بين العامل وصاحب العمل يشترط فيها ألا ينتمى العامل الى نقابة أو اتحاد أثناء المدة المنصوص عليها فى العقد • ومثل هذه العقود غير مشروعة الآن •
(المترجمون)

(**) open-shop. نظام مؤداه أن يستخدم المصنع أو المؤسسة العمال دون أى اهتمام بانتسابهم الى نقابة أم لا ـ مع متابعة المصنع أو المؤسسة لسياسة معادية للنقابة •
(المترجمون)

الأعمال تبدى اهتماما أكبر بالرعاية الصحية واجراءات الأمن الداخلية ، كما أبدت اهتماما بقليل من نظم اقتسام الأرباح ونظم المعاشات ٠

وفى نفس الاتجاهات بدأت ادارة الأعمال فى السنوات العشرينية تتقبل ـ بصفة عامة ـ مبدأ تمثيل العمال فى اللجان التى تناقش المشكلات ذات الأهمية المشتركة ٠ الا أن النقابات اتهمت ادارات الأعمال بأن هذه اللجان أقيمت بديلا عن النقابات المستقلة ، وأن الادارة تسيطر عليها ، وأنها لا تمثل العمال حقيقة ولا تحل مشكلاتهم لأنها ليست سوى لجان استشارية فقط ٠ وبدا من الواضح أن معظم هذه الخطط كان الغرض منه هزيمة النقابات واحتفاظ الادارة بسلطانها دون منازع ٠

مداخل وطرق فنية جديدة لإدارة الأعمال

أثناء رخاء السنوات العشرينية ازدادت طاقة الانتاج بسرعة ، ولمست ادارات الأعمال مزايا أساليب (خط التجميع) فى شركات انتاج السيارات أولا ، ثم فى الصناعات الأخرى بعد ذلك ٠

وكان على عامل خط التجميع أن يكون نصف ماهر وقادرا على أن يؤدى عمليات نمطية بسرعة ودقة ٠ وهنا كانت بيئة العامل تتغير مرة أخرى ٠ فالتكرار والوتيرة الواحدة والضغط وبعض المؤثرات الأخرى جعلت من عمله مهمة آلية غير شخصية ، وقللت من اعتزازه بعمله ٠ ومع ذلك كانت الأجور تتقدم ، وكان عامل خط التجميع يتلقى مكافآت أخرى تخفف من أعبائه البدنية ٠

وفى هذه الفترة تقدمت طائفة من الكتاب ببعض النظريات الأساسية الجديدة فى التنظيم وبفلسفات جديدة فى ادارة الأعمال ٠ وكان من بين هؤلاء الكتاب ليندال أورويك ، وهنرى ميتكاف ، وأوردواى تيد ، ومارى باركر فوليت ٠ وفيما بين عامى ١٩٢٥ ، ١٩٢٧ عالجت الآنسة فوليت مشكلات التعاون البشرى فى انجاز المشروعات وبصرت ادارة الأعمال بمزايا الديمقراطية فى الصناعة ، وبامكان تحقيقها بفضل التنظيم والادارة الذكية ٠ ونادت بأن يعتبر كل فرد شخصا وعضوا فعالا فى جماعته ومجتمعه ، وهاجمت الفكرة القائلة بأن القيادة تعتمد على مقدرة المشرف على أن يطبع الآخرين بطابعه الشخصى ،

وطالبت المشرف بأن يقنع الآخرين بأن يتابعوه وأن يدربهم على أن يعملوا معه • والخلاصة أنها قالت بأن هدف القيادة الجديد هو تنمية الرجال •

وفى الوقت نفسه بدأت ادارة الأفــراد تلحق بالركب بوصفها ادارة منفصلة متخصصة ، وبدأت بعض ادارات الأعمال ترى أن الجمع بين الطرق العلمية الخالصة ونظام الاشراف على الصفوف الأمامية القديم لايستطيع أن يهبط بالتكاليف مالم ينتخب العمال بعناية ويدربوا تدريبا جيدا ، وما لم يخصوا العمل بأفضل جهودهم من تلقاء أنفسهم • وفى البداية بدأت ادارات الأفراد تقابل العمال فردا فردا لاختبارهم ، وكثيرا ماكانت تقوم بالاختيار النهائى • كما أنها كانت تضطلع بتنفيــذ برامج تدريب العمال والتلمــذة الصناعية وببرامج الأمن وبرامج الصالح العام التى تمولها الشركة • والواقع أن كثيرا من الأساليب الفنية المألوفة اليــوم نمت أول مانمت فى الســنوات العشرينية بالهام أوردواى تيد وكلارنس هيكس وغيرهما • ولكن قلما كانت ادارات الأفراد تعطى منزلة ادارية عالية • بل بالعكس كانت تعتبر وظيفة ادارية ضرورية لم تثبت بعد أنها قادرة على مساعدة ادارة الأعمال فى رفع الروح المعنوية وطاقة الانتاج •

« النيوديل » ونمو النقابات

أحدثت الخطة الجديدة « النيوديل » التى طبقت فى سنة ١٩٣٣ تغييرا عميقا فى محيط العلاقات بين الادارة والعمال • فتضافرت مداخل ادارة الأعمال فى السنوات العشرينية مع الأزمة الاقتصادية الكبرى على الحط من هيبة مدير الأعمال • كما أن ادارة الأعمال لم تستطع أن تقدم الوظائف المطلوبة ابان أزمة سنة ١٩٣٠ ، وفى سنة ١٩٣٢ قدر عدد المعطلين بنحو ١٢ مليون شخص • ومن ثم رفعت النيوديل التى أقرها الرئيس روزفلت من معنويات الجماهير • وساندت البلاد كلها برنامجا واسعا للتشريع الاجتماعى •

فى هذا الجو صدر قانون علاقة العمال القومى سنة ١٩٣٥ • فأقر حق المستخدمين فى التكتل دون أى اكراه أو تدخل من جانب الادارة • ونص على أن يقوم صاحب العمل بالمساومة الجماعية ــ بروح طيبة ــ مع مندوبى النقابة المنتخبين انتخابا سليما والممثلين لجانب العمال • كما حرم تكوين النقابات التى تسيطر عليها الشركات وتمولها • وقد انتهز زعماء العمال هذه الفرصة الجديدة

للتوسع فى عضوية النقابات وبفضل العطف الذى أبدته اللجنة القومية لعلاقات العمال نما عدد الأعضاء من ٣ ملايين فى عام ١٩٣٣ الى ٧ ملايين عضو عام ١٩٣٧ مع أكبر نمو شهدته صناعات الانتاج بالجملة والسيارات والصلب • وفى بداية الأمر أخذت معظم ادارات الأعمال تحارب النقابات خطوة خطوة على طول الطريق ، وكانت النتيجة أن النقابات نظمت الاعتصام وأحدثت أشد أنواع الضغوط لكى تحقق أهدافها • وفى سنة ١٩٣٨ وضعت الحكومة مستويات الحد الأدنى للأجور والأجور الاضافية وشروط استخدام الأحداث •

وفى الوقت نفسه كانت النقابات تواجه مشكلاتها الداخلية • وأثار انفصال لجنة المنظمات الصناعية عن الاتحاد الأمريكى الفدرالى للعمال منازعات قضائية حول العمال فى الصناعات المختلفة • وكما أوجدت الاضرابات الزائدة عن الحد فى صناعات الخدمات (مثل أدوات المطبخ والألبان) وتعديات زعماء العمال غير المجربين ، ونمو قوة النقابات المالية والسياسية ــ كل ذلك أوجد لدى الرأى العام رد فعل فى غير صالح النقابات •

بدايات البحث فى العلاقات الإنسانية

بينما كانت تعديات العمال تحول الجمهور ضد النقابات كانت هناك تجربة رائدة تجرى فى هيئة هوثورن التابعة لشركة الكهرباء الغربية فى شيكاغو لتحديد أثر الاضاءة وغيرها من الظروف فى العامل وعمله (أنظر الفصل الثالث) • ولأول مرة اكتشفت البحوث أهمية المنظمة الاجتماعية الودية فى التأثير فى مسالك العمال نحو الانتاج ومعدات الانتاج التى وضعتها المجموعة لنفسها بصورة غير رسمية •

كما أثبتت مجموعة ثانية من الدراسات فى شركة الكهرباء الغربية أن جماعات العمال غير الرسمية كانت تستجيب لدراسات الادارة العلمية عن طريق تحديد الانتاج طبقا للمناسيب التى كانت هذه الجماعات تراها معقولة • ولم يكن الأجر المجزى للأفراد أو للجماعات يمنع هذا التحديد التلقائى للناتج الذى نشأ عن المسالك غير المرغوب فيها وردود أفعال المستخدم ضد بيئة العمل • وقد أيدت الدراسات الأخرى التى قام بها الباحثون فى أماكن أخرى هذه النتائج •

ولقد ألقى الباحثون فى شركة الكهرباء الغربية الأضــواء على أهمية مناشط جماعة العمال العرفية والحاجة الى البحث المعملى فى مشاعر الجماعة ومسالكها • وقد حدا اكتشاف أن طرق الادارة وسلوكها يحدث من ردود الأفعال ما يمكن أن يكون ايجابيا (فيزيد من الانتاج) أو سلبيا (فيحد من الانتاج) كثيرا من ادارات الأعمال الى اعادة تقويم الطرق التى تتبعها فى اقامة العلاقات الانسانية • وسوف نناقش هذه البحوث بتفصيل أكبر فى الفصل الثالث •

المنظر المتغـير فى الحرب العالمية الثانية

بينما كانت الشركات تنمو وتتضخم عملت ادارة الأعمال على تنميط الطرق حين محاولتها التوصل الى قدر أعظم من الكفاية والضبط • فسحبت سلطة رؤساء الورش الى أعلى والى الخارج • وتركز اتخاذ القرارات فى القطاعات العليا • وبحثت ادارات الأفراد (مثل ادارة تخطيط الانتاج ، والهندسة الصناعية وادارة المستخدمين ، والمشرفين) عن الطرق العلمية لعمل الأشياء • وكثيرا ما كانت هذه الادارات تتدخل بين رئيس العمال ورجاله وبذلك تفسد علاقة تقليدية وجوهرية تؤثر فى العمل الجمــاعى والطاقة الانتاجية • وأصبحت الصناعة معهدية ــ شبه آلية ــ منظمة غير شخصية تبدو منطقية على الورق • ولكن العلاقات الانسانية الجوهرية تبخرت ــ وهى العلاقات التى جعلت من الشركات الصغيرة وحـدة ذات أهداف مشـتركة وعلاقات وثيقة بين رؤساء الورش والعمال •

وعلى نقيض السنوات الثلاثينية المبكرة ، قدمت السنوات التى تلت سنة ١٩٤٠ الفرصة الكاملة لكل عامل • ونشأت صناعات جديدة وتوسعت صناعات الانتاج بالجملة توسعا عظيما وتقاطر آلاف الناس على المراكز الصناعية ليعملوا أمام خطوط التجميع فى المصانع • وعملت زيادات الأجور الدورية والتوسع فى تقديم الخدمات الاضافية على تحسين مستويات المعيشة تحسينا ملموسا بالنسبة للعمال المنظمين وغير المنظمين على السواء •

وفى أثناء السنوات الأولى من الحرب العالمية الثانية زاد عدد أعضاء النقابات الى ما يزيد على عشرة ملايين عضو ، لأن الصناعات الحربية الضخمة كانت هى الصناعات التى رسخت فيها أقدام نقابات العمال • وطالب العمال

بصوتهم فى المجالس الحكومية ، وفازوا باشراك زعمائهم فى اللجان الحكومية . كما ألحت النقابات فى المطالبة بحق العامل فى نصيب من أرباح الصناعة زمن الحرب على أن الحكومة كانت مضطرة الى أن تفرض الرقابة على الأجور والأسعار والأرباح لتعالج خط التضخم المالى . وبالرغم من هذه الرقابة والضوابط فقد حدثت زيادات متعددة فى الأجور فى جميع الصناعات ونشأ فى بعضها « فئات الأجور » كما نعرفها اليوم .

كما جلبت فترة الحرب طرقا منطقية لتحديد الأجور . وعملت هيئة المجهود الحربى على الاسراع بهذه العملية عن طريق مطالبتها بوصف دقيق للأعمال والوظائف ، وبجداول منظمة للأجور قبل الموافقة على أى زيادة فيها . وكثيرا ما اشتركت النقابات وادارات الأعمال معا فى المطالبة برفع الأجور لأن الأيدى العاملة كانت شحيحة . وعمل الضغط المستمر من جانب النقابات على أن يكسبها مركزا أكثر أمنا كوكالات معتمدة للمساومة ، فحققت لأعضائها مكاسب لا يستهان بها . الا أن ادارة الأعمال كانت مشغولة بالمساومة الى درجة أن العلاقات الفردية وعلاقات الجماعات الصغيرة برؤساء الورش على مستوى العمل تراجعت بعيدا الى المؤخرة حيث انهارت وأصابها العطب .

العلاقات الإنسانية فى وقتنا الحاضر

حين خفت رقابة الحكومة ثم انحسرت أخيرا بعد الحرب العالمية الثانية انطلقت موجة من الاضرابات . فطالبت النقابات بالمزيد من الأرباح وحاولت أن تؤمن مركزها بمطالبتها باتباع نظام « الدكان المغلق » ، و « الدكان النقابى » ، واعتماد ذمامات النقابات . وكانت الاضرابات الضخمة التى حدثت فى الشهور العشرة الأولى التى تلت الحرب بمثابة المحك لقوة النقابات وادارات الأعمال . ومن المسلم به أن النقابات بأعضائها البالغ عددهم آنذاك قرابة خمسة عشر مليونا لم تكن هى الصوت الوحيد الذى ارتفع من بين صفوف العمال البالغ عددهم ستين مليونا ، ومع ذلك فقد أحرزت قوة كبيرة وتأثيرا عظيما . وفقد العامل الفرد شخصيته ــ من نواح كثيرة ــ فى منظمة جديدة هائلة تكافح من أجل البقاء . وأصبحت النقابة احدى حقائق الحياة . وفى كثير من الصناعات أخذ الوضع النقابى الجديد يؤثر فى القرارات والاجراءات التنفيذية .

وقد أثارت موجة الاضرابات التى حدثت فى أعقاب الحرب رد فعل أدى الى اصدار لائحة علاقات ادارات الأعمال (تافت - هارتلى) فى سنة ١٩٤٧ • وكان مؤيدوها يدعون أنها ستحدث التوازن من جديد بين حقوق ومسئوليات العمل وادارات الأعمال وتحمى الجمهور من التصرفات المتهورة من جانبهما معا • وقد حاولت الى حد ما أن تنظم من جديد العلاقة بين العامل ورئيس الورشة • وأوردت قائمة ببعض أساليب العمال الجائرة التى لا يمكن أن تضطلع بها النقابات دون أن تخرق القانون •

وأطلق العمال على لائحة تافت - هارتلى هذه اسم « لائحة عمل العبيد »، ولكن لم يكن ثمة شواهد كثيرة على أنها آذت العمل فى شيء • وبالرغم من المطالبة باحداث الكثير من التغييرات فى اللائحة فان الكونجرس لم ير من المناسب تعديلها • وفى السنوات المتأخرة أخذت الحكومة تلعب دورها من بعيد الا اذا اعتبرت الخلافات ضد مصلحة الجمهور • وفى هذه الحالات تستخدم الحكومة سلطاتها الودية - عن طريق الادارة الاتحادية للوساطة والمصالحة - لتساعد الطرفين على حل مشكلاتهما عن طريق المفاوضات أو التحكيم كحل أخير •

وخلال السنوات التى تلت واجنر تعلمت النقابات وادارات الأعمال الشيء الكثير عن العمل لتحقيق هدف مشترك - « فطيرة كبيرة للكل - وللكل نصيب فى الأرباح » ؛ اذ أخذت معظم الخلافات الداخلية فى المؤسسات ذات النقابة وغير ذات النقابة - تسوى بسرعة عن طريق الاجراءات القائمة المقررة لتسوية الخلافات • وأما الخلافات التى لم يكن من الممكن تسويتها على مستوى المؤسسة فكانت تحال الى محكمين مستقلين يرتضيهم الطرفان - بمقتضى العقد المبرم بينهما - ويعتبران أحكامهم نهائية وملزمة • وبدأت الشواهد تتزايد على أن ادارة الأعمال والعمال أخذا يبحثان عن الطرق التى تجعل المساومة تتم لصالحهما الجماعى • وأما العلاقة بين رؤساء الورش ومديرى البيوع فقد سويت على أساس بناء أدى الى المزيد من التعاون على مستوى التنفيذ •

ومنذ سنة ١٩٣٣ أخذ خبراء الأفراد على عاتقهم مسئوليات ادارية واستراتيجية وأسعة • ارتفع انتشار المساومة الجماعية بمدير ادارة الأفراد فى كثير من الشركات الى طبقة الادارة العليا حيث احتل مركزا ذا نفوذ كبير • فأصبح الشخص العليم بالقانون وأسرار عمليات التفاوض وتحرير اتفاقيات العمال • وغالبا ما كانت الادارة تلقى بالمشكلة على عاتقه برمتها على أمل

أن يعالج الأمور بكفاية • ولكن ادارة الأعمال وجدت أن مشكلات علاقات العمال تؤثر فى كل جانب من جوانب العمل والتكاليف وسياسة التخطيط (وخاصة لاحداث تغيير فنى) والسياسة المالية وسياسة العائدات • وهكذا أصبح مدير ادارة الأفراد منسقا وباحثا لطائفة ضخمة من المشكلات الجديدة التى تؤثر فى ادارة الأعمال • والواقع أنه احتل فى ادارة الأعمال منصبا ضخما الى درجة أن كثيرا من الشركات أنشأت وظيفة المدير المساعد لادارة الأفراد •

ودفعت منافسة ما بعد الحرب ادارة الأعمال الى التنقيب فى كل ركن وزاوية عن طرق جديدة لتقليل التكاليف وزيادة الانتاج ، وذلك حتى تبيع السلع بأسعار مغرية • واستغلت الأموال الضخمة فى المعدات الآلية التى تقلل العمل والجهد • ونقح التنظيم الداخلى والادارة • وشرع المديرون ينفذون خططا طويلة الأجل وضعت بعناية • ومع ذلك فقد ظل أحد اتجاهات التفكير الادارى كما هو — وهو ادعاء أن الناس لا يحركهم بصفة أساسية الا المال — ومعنى ذلك أن الجوانب الانسانية من الادارة ما زالت غير راسخة الأقدام بعد •

على أن أعدادا متزايدة من المنفذين الآملين فى المستقبل بدءوا يدركون أن العمال بحـاجة الى الاعتراف بذواتهم والى غير ذلك من ألوان الرضـا الاجتماعى فى محيط أعمالهم • وبدأ الاعتراف التدريجى بالعامل بوصفه فردا — وأكثر من ذلك بوصفه عضوا فى جماعة العمل — ومسلكه نحو العمل وصاحب العمل وشروط العمل والأجور والشركة ، والاقرار بأن لهذه الأمور تأثيرا ملحوظا فى مدى رغبته فى أن يخص عمله بأفضل جهوده • وهنا انفتح أفق جديد للمنفذين — أفق الطاقة والاهتمام والحماسة التى لم تستغل لدى العامل الذى يستجيب للتحدى ويبذل قصارى جهده اذا وثق بالادارة وشعر بالأمن فى وظيفته • وأدركت الشركات تلو الشركات أن على جميع قادة ادارة الأعمال أن يمارسوا العلاقات الانسانية السليمة اذا أريد التوصل فعلا الى العمل الجماعى والى اطلاق أنسب مقدار من الطاقة الانتاجية •

نظرة إلى المستقبل — النضج والمسئولية الاجتماعية

كانت التغييرات سريعة وملحوظة فى هذه العشرات القليلة من السنين • ودفع الرأى العام كلا من ادارة الأعمال والعمال على السواء الى معالجة مشكلاتهم

بطرق معقولة تنسجم مع المسرح الاجتماعى المتغير • كما تعلم الفريقان كيف يعترفان بمسئولياتهما الاجتماعية والخلقية • وشجعت الأحداث كلا الفريقين على التفكير الناضج المسئول ، وعلى الرغبة فى العمل معا فى الانتاج واقتسام ثمرات الصناعة •

فاستعرض لورنس ا • آبلى رئيس الرابطة الأمريكية لادارة الأعمال آراء المنفذين أنفسهم ولخص هذا التطور فى الاتجاهات الأساسية لادارة الأعمال على النحو التالى :

« كلما تقدمت المناقشات اتضح أن هناك اتجاهات متخصصة واضحة المعالم مما يمكن أن يكنه الفرد نحو الآخر • وفى النهاية اتفق على أنه يمكن تقريرها كما يلى :

الوحشية : الشخص الآخر عدو لابد من القضاء عليه •

العبودية : الشخص الآخر يجب أن يخضع لأمرى ويوضع فى خدمتى •

الخدمة : الشخص الآخر يجب أن يخدمنى لاعتبار من الاعتبارات وليس له أن يسأل أكثر من ذلك •

الرعاية : الشخص الآخر يجب أن يعان اذا سقط دون اهتمام كبير بالشىء الذى عمل على سقوطه •

الأبوة : الشخص الآخر يجب أن يعتنى به وأنا الذى أقرر الى أى مدى •

المشاركة : الشخص الآخر لديه شىء يسهم به فى مجهوداتى ويمكنه أن يساعدنى •

الوصاية : هذا الذى أنا مسئول عنه ليس ملكى • وانما أنا أنميه وأديره لصالح الآخرين •

السياسة : الشخص الآخر قادر على أن يكون أفضل بكثير مما هو ومسئوليتى هى أن أساعده على أن يتقدم الى أقصى ما تمكنه طاقته الكامنة(١) •

---

(١) Lawrence A. Appley, *Management News*, April 30, 1951, p. 1.

واستعراضنا التاريخي للتطورات التي حدثت في العلاقات الانسانية يوحى بأن الخطوات الخمس الأولى من التطور الذى لخصه السيد آبلى قد حققتها الآن معظم ادارات الأعمال • فادارات الأعمال الناضجة ترى في الفرد انسانا يفكر ويشعر وهو خليق بالاحترام باتاحة الفرصة أمامه لكى ينمى طاقته الكامنة فى العمل • واعتبار هذا هو الهدف والتوصل الى الدبلوماسية الصناعية الحقيقية هو التحدى الذى ينتظر ادارة الأعمال اليوم •

وكثير من النقابات يرى هذا الهدف على نحو قريب جدا مما يراه دافيد مكدونالد :

« فلنوجه خيالنا وعقول علمائنا ومهندسينا نحو ايجاد بيئة يستطيع فيها الكائن البشرى أن يكون سعيدا ومتكيفا ، ويسمح له فيها بالتعبير الكامل عن نفسه ، وتتاح له فيها فرصة الوصول الى أقصى ما منحه الله من طاقة كامنة »(٢) •

وعندما يراجع منفذ الأعمال الحديث الأحداث الماضية سيدرك أن كثيرا من الدعاوى التي استرشدت بها ادارة الأعمال فى الماضى يجب أن تفحص اليوم فحصا جديا • من ذلك مثلا أن البحوث والخبرة تحدثنا بأن المنفذين تركوا جانبا الدعوى التي مؤداها أن الأجر الأسبوعى وحده يكفى لسد حاجات العامل • والمنفذون اليوم يدركون حاجاته الشخصية الاجتماعية الى الاعتراف والشعور بالانتماء ، والى فرصة تتاح له لكى يشارك وينمو فى وظيفة مأمونة فى ظل ادارة تقدر المسئولية • هذه مطالب ضرورية لابد أن تتحقق قبل أن تنطلق طاقة الانتاج بصورة مستمرة •

ويعتبر كثير من الدعاوى وأنصاف الحقائق والمعتقدات الراسخة والنظريات المتسربة من الماضى مزالق وفخاخا منصوبة لرجال التنفيذ اليوم ، ويجب أن تناقش هذه الأمور ويعاد تقويمها فى ضوء ما تعنيه معلوماتنا عن الناس فى الصناعة كما نراهم اليوم • من ذلك مثلا : الى أى مدى يمكننا أن نتقبل تلك الدعاوى التى ما زال الكثيرون من المديرين يتمسكون بها — من مثل « الناس يقاومون التغيير » • و « السلطة تهبط من أعلى » و « أهداف

---

(٢) David J. McDonald "Labors's Long-range Objectives" *Key Problems in Human Relations*, AMA General Management Series, No, 181, 1956, P. 42.

الادارة والعمال مختلفة » • ولما كانت مثل هذه الأنواع من الدعاوى كثيرا ما تؤثر فى اتجاهات ادارة الأعمال ومسالكها فاننا سوف نتدبرها بعناية فى الفصول القادمة من هذا الكتاب •

ولكى تحقق ادارة الأعمال الأهداف التى اختطتها لنفسها فاننا بحاجة الى نوع جديد من المدير الصناعى ، والى معايير جديدة نقيس بها نجاحه • انه يجب أن يكون مهنيا صادقا ، مدربا بعناية للاضطلاع بمهمة معقدة • ويجب أن يصل الى منصبه عن جدارة ويشغله بحسن أدائه لأعبائه • وبوصفه مديرا مستخدما فان مصالحه الشخصية سوف تختلف عن مصالح المدير المالك الذى عهدناه فى الماضى • ولما كان يشغل منصبا متعدد الوظائف فانه بحاجة الى مجموعة متساندة من القيم الخلقية الرفيعة ، والى احساس عملى بالمسئولية الاجتماعية لكى ترشده بوصفه قائدا • وسوف يعرضه المزيج المعقد من السياسة والمجتمع والأعمال الى الضغوط من جانب حملة الأسهم والمستخدمين والنقابات والعملاء والمنافسين والجمهور • ولذلك فعليه أن يكيف نفسه لكل هذه الضغوط « ولدنيا الناس هذه » وذلك عن طريق اقامته لمستويات أعلى جديدة لأداء مهام منصبه •

ويعبر رالف كوردينر — رئيس شركة جنرال اليكتريك — عن وجهة نظر مديرى الغد المهنيين • وفى سلسلة من الأحاديث بعنوان **حدود جديدة للمديرين المهنيين** يرسم معالم ثلاثة مجالات لهذه الحدود فى السنوات القادمة على النحو التالى :

١ — التخطيط البعيد المدى •

٢ — التنظيم والإتصال واستغلال المعلومات فى اتخاذ القرارات •

٣ — الدوافع الانسانية •

ولربما استقام للمدير رؤية كاشفة لأهداف المستقبل يتضمنها التخطيط البعيد المدى ، ولربما استطاع أن ينشىء أنماط النظام وطرق تجميع المعلومات المطلوبة لتحقيق خططه • الا أنها سوف تظل غير مثمرة نسبيا ما لم يتمكن من أن يفوز بالمؤازرة القلبية من جانب العملاء وحملة الأسهم والمستخدمين والمتعهدين والجمهور — وفهمه لهؤلاء جميعا هو الذى سوف يحول الآمال الجريئة الى حقيقة واقعة • فى هذا المجال

من الدوافع يتعامل المدير مع التحديات المتأصلة فى المجتمع الصناعى ، خلاصتها ماذا يتوقع الناس أن يخرجوا به من الحياة ؟ وكيف يمكن لهذه الآمال البشرية أن تتحقق فى عملهم اليومى ؟

« واننى لأود أن أرتاد أخطر المجالات جميعا وأعنى به مجال الدوافع البشرية : لماذا يعمل الناس ؟ ماذا يتوقعون أن يفوزوا به فى عملهم من ألوان الرضا والجوائز ؟ بأى طريقة يتسنى لهم أن يجدوا الاحساس بالمشاركة الكاملة المسئولة فى مشروع معين أو أن يجدوا الدافع الذى يبرز مواهبهم وحماستهم الكاملة ويحقق لهم أفضل الأداء فى أثناء سعيهم نحو الأهداف المشتركة ؟

« هذه تحديات محيرة · وهى قريبة جدا من قلب المجتمع الصناعى وهى لن تحل حلا كاملا قط · الا أن الدراسة الصابرة العطوف سوف تتمخض دائماً عن فهم جديد ·· ان التوصل الى مثل هـذه الدوافع الانسانية القوية والى مثل هـذه الألوان من الرضا فى طول المنظمة وعرضها يبدأ ــ أول ما يبدأ ــ بفلسفة ادارة الأعمال نفسها : فلسفة اللامركزية التى تعترف بكرامة كل فرد وقدرته · وهى تنفذ فى بناء المنظمة ··· وفى الجو الذى يسود ··· وفى المسلك الخلقى ··· الذى يقود الشركة نحو الأهداف الشريفة المسئولة ···

« وكل ملاحظ حساس لابد أن يوافقنى على أن الطاقة البشرية الكامنة فى الصناعة لم تنطلق انطلاقا كاملا · وحلم المدير المهنى الأكبر هو أن يعثر فى يوم من الأيام على طريقة يشاطر بها زملاءه الرؤية العميقة المشتركة لما يمكن لمنظمة بشرية ملهمة الهاما حقيقيا أن تحققه ··· كيف يمكنه أن يساعد كل رجل وامرأة فى المنظمة على أن يحس بشعور المشاركة الحقيقية فى العمل نحو أهداف سامية نبيلة تجلب لكل فرد الشعور بالاعتزاز والرضا ؟

« اننى مقتنع بأنه ليس هناك من شىء اسمه الرجل العادى · فكل واحد منا رجل غير عادى · كل واحد منا لديه شىء شخصى متميز ليسهم به ولا يمكن لأحد غيره أن يفعله ·

« وحينما يدرك المدير المهنى فى كل جانب من جوانب المنظمة هذا الأمر ، ويؤمن به كعقيدة راسخة عن زملائه فانه حينئذاك يكون

قد وجد المفتاح الى القيادة فى المجتمع الأمريكى ٠ ان القيادة التى من هذا النوع هى التى سوف تقرر ما اذا كان طريق الحرية هو الطريق الذى سوف يسلكه العالم(٣) ٠

مراجـــع

Appley, Lawrence A. : "Basic Attitudes Toward People." *Management News*. Apr. 30. 1951. pp. 1, 2.

———: "An Enlightened Manager," *Management News*, June 1, 1956, pp. 1, 2.

Barkin. Solomon: "A Trade Unionist Challenges Management Personnel Philosophy," *Harvard Business Review*, September, 1950, pp. 59 - 64.

Cordiner, Ralph J.: *New Frontiers for Professional Managers*. McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1957.

McDonald, David J.: "Labor's Long-range Objectives," *Key Problems in Human Relations*, AMA General Management Series, no. 181, 1956, pp. 32 - 44.

Minklery, Robert L.: "Under New Management," speech at the Annual Alumni Dinner, Graduate School of Business. Stanford University. 1956, pp. 17, 18.

Muller-Thym, Bernard J.: "Restructuring the Supervisory Job." *Personnel*, March, 1954, pp. 396 - 405.

Ohmann, O. A.: "Skyhooks, with Special Implications for Monday through Friday," *Harvard Business Review*, May-June, 1955, pp. 31 - 41.

Raube, S. Avery : "Personnel Administration : What, How, Why," *Management Record*, May 1955, pp. 182 - 185, 198 - 201.

Roethlisberger, Fritz J.: "The Role of Administrator in Our Modern Society," *Harvard Business School Bulletin*, Summer, 1952, pp. 69 - 73.

---

(٣) Ralph J. Cordiner, New Frontiers for Professional Managers, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1957, pp. 83, 105, 107, 116, 117.

Turner, Gordon H.: "Human Relations Training As Seen by a Psychologist," *The Business Quarterly,* Spring, 1956,pp. 37 - 46.

Witte, Edwin E.: *The Evolution of Managerial Ideas in Industrial Relations,* New York State School of Industrial and Labor Relations Bulletin 27, Cornell University, Ithaca, N. Y., November, 1954.

الفصل الثانى

محيط لممارسة العلاقات الإنسانية

ركزنا فى الفصل الأول على التطورات التى أثرت فى العلاقات الانسانية فى الصناعة منذ أيام الحرب الأهلية ، وعرضنا فى ايجاز للجوانب المختلفة للأحداث الماضية الكبرى التى عملت بصورة مباشرة أو غير مباشرة على تشكيل تفكير الأطراف المعنية وأهدافها ومسالكها بالنسبة للعلاقات الصناعية وبالنسبة للادارة ونقابات العمال (والعمال غير المنظمين) وكذلك بالنسبة للحكومة • وينصب الفصل الثانى على البيئة الصناعية كما نجدها الآن • والهدف من هذا الفصل هو ايجاد ركيزة تساعد رجال التنفيذ على أن يفهموا ـ بصورة واقعية ـ الفرص التى تعرض لهم والمشكلات التى تواجههم فى أثناء اشرافهم على هؤلاء الذين لا يكفون عن مطالبة الادارة بمطالب جديدة • كما أن التحليل سوف يتركز على الاتجاهات الكامنة وعلى الامكانيات الأمريكية • ومن شأن هذا أن يساعد رجال التنفيذ على أن يخططوا للمستقبل بذكاء ويتكيفوا بمرونة للتغييرات الدينامية التى لا مفر من حدوثها • أين نقف اليوم ؟ الى أين نسير ؟ كيف يؤثر هذا كله فى الطريقة التى يفكر بها رجال التنفيذ ويتصرفون فى أثناء آدائهم لأعمالهم ؟ ما هى بعض الطرق الايجابية المفيدة للتفكير فى دورك بصفتك من رجال الادارة ؟ ماذا يتوقع « جمهورك » منك فى ميدان العلاقة بين الادارة والعمال اليوم ، وماذا يتوقع منك خلال السنوات الخمس والعشرين القادمة ؟

وسوف يعتمد التحليل أساسا على الحقائق والأرقام التى أعدتها هيئات البحوث المعتمدة ، وعلى النتائج التى تسفر عنها الاتجاهات التى تظهر • وسوف تساعدك سلسلة الرسوم البيانية على أن تكون لنفسك صورة عن الاتجاهات كما أن ما تفهمه من هذه الرسوم سوف يوحى اليك ـ بعد مقارنته

بالتحليل الموجود هنا فى متن الكتاب ـ بنتائج لها مغزاها الخاص بالنسبة للموقف الذى تجد نفسك فيه ٠

النمو والتغييرات الحركية

فى العشرين السنة التى تلت الأزمة الكبرى نما اقتصـاد الولايات المتحدة بصورة تثير الدهشة ، دون أن تعانى أنشطته أية نكسة ذات بال ٠ ولقد زادت الحصيلة القومية من البضائع والخدمات ـ مقدرة بالدولار المثبت ـ بمعدل ٣٪ فى السنة خلال النصف الأول من هذا القرن ٠ ولكى نقدر مدى هذا النمو لا يحتاج الأمر الى أكثر من مقارنة الموقف سنة ١٩٣٩ حيث كان مجموع الحصيلة (من الانتاج القومى الشامل) ٩٠ بليون دولار بالموقف سنة ١٩٥٦ حيث بلغت الحصيلة ٤٢٠ بليون دولار ٠ وتشير التقديرات التى عملت للأربعين السنة التى تلى هذا التاريخ الى أن هذه الحصيلة ستبلغ تريليون دولار تقريبا ٠ وحتى فى ضوء ما تعنيه القيمة المثبتة للدولار فان حصيلة الأمة من البضائع والخدمات تضاعفت فيما بين عامى سنة ١٩٣٧ ، سنة ١٩٥٧ ٠ ولقد اتسع الالتحاق بالوظائف طوال هذه الفترة وظل مطرداً بثبات ملحوظ ، وأما البطالة فقل معدلها عن ٤٪ ولذلك فالجيل الحاضر من رجال التنفيذ ـ ولا سيما أولئك الذين التحق منهم بالصناعات فى أواسط السنوات الثلاثينية ـ لايعرفون شيئا سوى التوسع والازدهار فى دولة «تفجر ينابيع طاقاتها» ٠

ولقد كتبت لجنة المؤتمر الصناعى القومى تقريراً بعنوان « ٤٠ سنة أخرى ـ اذا سرنا بهذه السرعة » قالت فيه ـ وهى تنظر الى المستقبل :

« سوف يكون ضعف هذا العدد من الناس تقريبا قادرا على الانتاج والاسهام فى هذه الوفرة ٠ واذا استمر تعداد السكان فى الزيادة حسب المعدل الأخير ـ وهو من واحد الى واحد ونصف فى المائة فى السنة ـ وجب أن يكون لدينا ٣٠٠ مليون أمريكى فى عام ١٩٩٦ ٠ وحتى لو حدث ذلك فان مستويات المعيشة سوف ترتفع عما هى عليه الآن بمقدار ٧٠٪ اذا قيست بمعدل الاستهلاك الفردى ٠ أى ان المستقبل يعدنا بأمريكيين أكثر وبمستويات معيشية أعلى لكل فرد ـ على شرط أن تظل بيئتنا السياسية والاجتماعية والاقتصادية دافعة على النمو فى

المستقبل كما كانت فى الماضى[١] » .

ولا مفر للنمو من أن يصاحبه التغيير . ورجال التنفيذ يدركون أن خطوة التغيير كانت تسرع سنة بعد سنة خلال النصف الأول من هذا القرن . واليوم لا يبدو أن هناك شيئا قد جمد فى مكانه . فالآلات التى كانت من قبل تغطى قيمتها فى ظرف عشر سنوات لابد أن تثبت اليوم أنها تستطيع أن تغطى قيمتها فى مدى خمس سنوات أو أقل . والاتفاقات التى تعقد بين أصحاب العمل ونقابات العمال تنص على كيفية احداث أى نوع من أنواع التغيير والاعلانات تتحدى رجال التنفيذ باحتمالات تغطية القيمة بسرعة اذا هم اشتروا الآلات المحسنة ، أو اذا اتبعوا طرقا أفضل فى معالجة المواد ، أو لجأوا الى الضوابط الالكترونيـة ، أو اتخـذوا نظما جديدة فى خفض التكاليف . ورجال التنفيذ أنفسهم بدءوا يعودون الى المعاهد تملؤهم الآمال الكبار فى الاسراع بعملية تقدمهم الشخصى . والواقع أن النمو والتغيير أصبحا جزءا داخلا فى تفكير وتخطيط رجال التنفيذ الى درجة أن هناك عبارة انتشرت بين رجال تنفيذ الأعمال انتشارا واسعا ، وقلما يثار بشأنها أى جدل وهى : « لا تستطيع أى شركة أن تقف جامدة ، فاما أن تنمو واما أن تنهار » . والآن أخذ هذا الاتجاه نفسه ينطبق على رجال التنفيذ الذين يواجههم النمو والتغيير . فرجال التنفيذ لا يمكنهم أن يجمدوا . فاما أن ينموا ويتكيفوا للظـروف والمسئوليات الجديدة واما أن يزولوا من الصورة ليحل غيرهم محلهم .

الطاقة الإنتاجية ـ مفتاح للنمو

ان النبوغ الأمريكى فى الطاقة الانتاجية هو العامل الرئيسى المسئول عن النمو المطرد فى حصيلة البضائع والخدمات . وما زال هناك اتجاه ثابت نحو الارتفاع بالطاقة الانتاجية للعامل فى الساعة بمعدل ٢ر٢٪ فى السنة ، بالرغم من الفروق التى لوحظت فى هذا الاتجاه فى بعض السنوات ، وبالرغم من تفاوت الزيادة فى الطاقة الانتاجية التى تميزت بها بعض الصناعات . وعلى أية حال فرجل التنفيذ الذى يتطلع الى المستقبل يجب أن يكون على

---

(١) "40 Years of Economic Growth," NICB Chart Survey, May, 1956, p. 5.

علم باتجاهات الطاقة الانتاجية فى صناعته ، وأن يضع خططه وفى ذهنه الأهداف المتنافسة لهذه الطاقة .

وهناك عوامل كثيرة تعتبر مسئولة عن احداث التغييرات فى الطاقة الانتاجية . من ذلك ما يتحدث عنه رجال التنفيذ الاداريون ـ بفخر له ما يبرره ـ من الآلات التى توفر الجهد ، والترتيب الأفضل والوسائل الادارية الأكفأ التى اصطنعتها منظماتهم . وهم يرون أن الارتفاع المستمر فى استثمار رأس المال بالنسبة للموظف هو مفتاح النمو فى الطاقة الانتاجية . مثال ذلك أن مدى استثمار رأس المال بالنسبة للموظف يتفاوت الآن من حد أدنى مقداره ٤٥٦٠ دولارا فى صناعة الجلود الى حد أقصى يزيد على ٤٢٫٠٠٠ دولار فى شركات البترول .

والمقارنة بين النمو فى مجموع الحصيلة وحجم القوة العاملة (شكل ٢ ـ ١) يكشف لنا بصورة رائعة ماذا تعنى زيادة الطاقة الانتاجية بمعدل ٢٫٢٪ كل سنة .

(شكل ٢ ـ ١) كيف زادت الطاقة الانتاجية للقوة العاملة

السـنة	القوى العاملة (بالملايين)	الحجم الكلى للبضائع والخدمات (ببلايين الدولار حسب أسعار سنة ١٩٥٥)
١٩٠٩	٣٧٫٥	١٠٢
١٩٥٥	٦٥٫٨	٣٨٧
الزيادة التقريبية ، بالنسبة المئوية	٧٥	٢٧٥

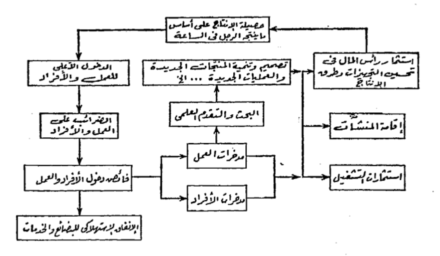
المصدر : "Productivity Trends," NICB *Business Record*, February, 1956, p. 54.

وفى خلال المدة نفسها انخفض مجموع ساعات العمل فى السنة بصورة ملحوظة نتيجة لتقليل ساعات العمل الأسبوعية العادية الى أربعين ساعة . وقد أثر فى مجموع حصيلة العمل منح اجازة قدرها أسبوعان ، وستة أيام اجازات عرضية بمرتب كامل وغير ذلك من العوامل . والمحدثون من رجال التنفيذ عرضة لأن يعتقدوا أن نظام الأربعين الساعة فى الأسبوع بأجر كامل ، وأن الساعات الزائدة التى تحسب بأجر اضافى قدره نصف الأجر اليومى - كان هو العادة المتبعة فى أمريكا منذ أعوام طوال . وكذلك الحال بالنسبة للاجراء المتفق عليه من حيث حق الموظفين فى اجازة قدرها أسبوعان أو أكثر بأجر كامل ، وحقهم فى الاستجمام والنقاهة والسفر - فان هذا لا يرجع تاريخه الى أبعد من السنوات الأربعينية .

ومن الواضح أن العامل الأمريكى قد فاز بقدر ملحوظ من تحسين الأوضاع فى نفس الوقت الذى استغلت فيه ادارة الأعمال الأمريكية المكاسب الضخمة الناتجة من ارتفاع الطاقة الانتاجية . وقد قامت ادارة الأعمال بهذا الاستغلال بطرق مختلفة حسب الظروف ؛ منها أنها استثمرت أموالا طائلة فى البحوث والتجهيزات الجديدة لكى تتوصل الى انتاج مصنوعات أكثر فائدة وأجود نوعا وأقل سعرا ولكى تتوصل أيضا الى أرباح أعلى للأسهم ، وقد قسمت الأرباح الكبيرة نسبيا بين العمال والصالح العام وأصحاب الأسهم بصورة عملت على رفع مستويات المعيشة . ولقد زادت الأرباح بقدر ما عملت ادارة الأعمال على الاسراع بعملية تخفيض التكاليف وتخفيض أسعار البيع وترويج البيع بالجملة رغبة منها فى الدخول فى منافسة ناجحة كافية مع الأسواق الأمريكية والأجنبية على السواء . وفاز العمال المنظمون بنصيبهم من الأرباح . وكان معظم الفضل فى ذلك يرجع الى ضغط المفاوضات الجماعية. ولما جوبهت ادارة الأعمال بالزيادة فى نفقات العمال والخدمات الاضافية لم يكن أمامها سوى حل واحد ؛ وهو احداث ضغط أكبر من أجل الاحتفاظ بمنسوب التكاليف عن طريق زيادة استثمار الأموال فى التجهيزات التى تؤدى الى توفير الجهد أو تحسين التخطيط أو تجويد التنظيم .

وكانت نتيجة تفاعل هذه القوى أن زاد الانتاج بأسعار أقل ، وتوفر لدى العمال المال الكافى لشراء ما يلزمهم من الأشياء ، وحدث تقدم شامل فى مستوى المعيشة على أساس دائر باستمرار .

ومن المهم أن ندرك ترابط العلاقات بين مختلف العوامل التى تؤثر فى نمو الانتاج • والشكل ٢ ـ ٢ يرينا ذلك بصورة مبسطة : يرينا كيف أن الحصيلة على أساس ما ينتجه العامل فى الساعة ، والبحوث ووجوه انفاق رأس المال وتوفير الدخل تتضافر لتؤثر فى حجم وشكل الاقتصاد الأمريكى النامى بسرعة •



(شكل ٢ ـ ٢) يبين كيف يترابط الانتاج والدخل والبحث العلمى والاستثمار فى الاقتصاد الخاص •

المصدر : Productivity Trends II : "Portents for the future" NICB *Business Record,* April, 1956, p. 148, Adapted by the author, with Permission.

ولقد مكنت ادارة الأعمال عمال الصناعة والخدمات من أن يزيدوا حصيلتهم بمقدار ٢ر٢٪ كل سنة بفضل وضع الأجهزة الأفضل والوسائل الأجود تحت تصرفهم • ولاشك أن تحسين الطرق والاضاءة وظروف العمل العامة واستخدام العمال المدربين تدريبا أفضل والمشرفين الأكفا ـ كل ذلك يؤثر فى الطاقة الكامنة لدى العمال لكى يزيدوا من حصيلتهم • والخطوة النهائية فى عملية الانتاج ـ كما سوف نرى فى الفصول التالية ـ هى أن ننمى فى كل منظمة بشرية الرغبة والدافع الى الانتاج لدى أولئك العمال الذين يباشرون حصيلة انتاج الآلات التى تخرج البضائع •

وتبين مجلة الثروة Fortune فى سلسلة من المقالات التى نشرتها بعنوان « النبوغ الأمريكى فى الانتاج » بعض السمات المميزة التى تعد مسئولة عن نمو الانتاج فى اقتصاديات الولايات المتحدة :

« ان الأمة الحرة ٠٠٠ بحاجة الى الطاقة والرغبة فى العمل واعتياد العمل الجدى ، كما أنها بحاجة الى رأس المال الذى توفره أى أمة تعمل بجد وتعيش باتزان ٠ وهى بحاجة الى النابغين والمخترعين ممن لديهم الاستعداد العملى لابتكار الآلات والأدوات التى توفر الجهد ٠ وهى بحاجة الى الايمان بأن الوضع الاقتصادى للرجل العادى يمكن تحسينه الى مدى غير محدود ٠ ولكى يتحقق للأمة كل هذه الأمور يجب أن يتوافر لها العقلية المتفائلة ٠ ذلك لأن مديرى الأعمال فيها لا يحتاجون الى أن يكونوا على درجة عالية من الحصافة بشأن الفرص التى ينتهزونها فحسب بل ويحتاجون الى رجاحة العقل الفطرية والخيال العملى الذى يتخذ القرار بشأن استغلال المال حيث تعجز الحصافة عن اتخاذ مثل هذا القرار ٠ وأما عمال هذه الأمة فيحتاجون الى الاطمئنان على مستقبلهم الى الحد الذى يكفيهم للتعاون مع مديرى الأعمـال ٠ وأما الفنيون فيهـا فيحتاجون الى دافع يدفعهم الى أن يخترعوا شيئا مفيدا ٠ والتقـدم الاقتصادى الحقيقى الذى لا يتم الا عندما يزيد انتاج الأمة بخطوة أسرع مما يزيد بها تعدادها ، لا يكون ممكنا فى العادة الا حيثما يسود حكم السوق ، والا حينما ينتقى الرجال ويكافأون مكافآت تتناسب مع ما يؤدونه للمجتمع من خدمات ، وحينما يستطيع الانسان أن يغير وضعه القانونى ومنزلته بحرية ، وحينما يكون الناس راغبين فى تغيير أذواقهم وعاداتهم بل ومسالكهم كلما أتاح الانتاج النامى لهم باطراد فرصا أكبر وأكثر تنوعا ٠ ولكى تناصر الأمة الحرة مثل هذا التقدم يجب عليها أن تكون قادرة على أن تعيد تقييم قيمها ، وأن تحطم قيود التقاليد غير المفيدة ، وأن تتخذ لنفسها اتجاها عمليا تجريبيا فسيحا نحو العالم ٠٠٠ ومهما يقل رجال الفكر فى الخارج عن التقدم ، وعن النمط الأمريكى فالحقيقة الواقعة هى أن معظم دول العالم يربط نفسه بعجلته ٠ والحقيقة الواقعة أيضا هى أن هـذا التقدم ــ الذى يهدف أساسا الى ترقية جماهير الناس وتحريرهم من طغيان العالم المادى ــ يمثل مرحلة عالية من تطور أسمى قيم الحضارة الغربية ٠٠٠

« ... بمضامين تبلغ من الشمول والانسجـام مع أنبل آمال الجنس البشرى وأحلامه درجة تحير العقول »(٢) .

كيف يخلق الإنتاج طبقة متوسطى الدخل

ومن النتائج المباشرة لهذا النمو الجبار فى الانتاج على أساس ما ينتجه الرجل فى الساعة ــ خلق طبقة نامية مزدهرة مستقلة من متوسطى الدخل فى أمريكا . ولقد تحالف الانتاج بالحد الأدنى من التكلفة مع الأساليب الأمريكية الفريدة فى التسويق على ايجاد فيض متزايد من البضائع التى أخذت تتدفق الى السوق بأسعار مغرية . وأصبح العمال الذين ينتجون ويوزعون هــذه البضائع يكسبون من الأجور والمرتبات ما يمكنهم من أن يكونوا ــ بدورهم ــ عملاء يشترونها من المتاجر . كما ظل المعدل الحقيقى لمكاسب القوة العاملة الأمريكية بالساعة يتقدم سنوات طويلة بسرعة أكبر قليلا من سرعة حصيلة ما ينتجه الفرد فى الساعة الى درجة أن فائض الدخل لدى القوة العاملة أخذ ينمو بصورة متزايدة (أنظر شكل ٢ ــ ٣) .

وبالرغم من أن الأثمان ارتفعت ، وبخاصة فى فترات التضخم المالى فى أثناء الحرب ، فقد ظلت الأجور متفوقة على الأثمان مما نتج عنه أن توافر لدى الأسرة العاملة العادية دولارات أكثر لكى تنفقها أو تدخرها . وكانت الزيادة الشاملة فى الطاقة الانتاجية على أساس ما ينتجه الرجل فى الساعة بمثابة الينبوع الذى انبثق منه الارتفاع الشامل فى مستوى المعيشة لدى العمال .

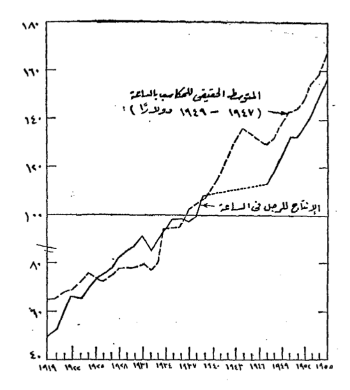
وبعد دراسة مستفيضة لاتجاهات الانتاج خلصت لجنة المؤتمر الصناعى القومى (NICB) الى النتيجة التالية :

« لعل أبرز جانب من جوانب التوازى التاريخى بين الأجور الحقيقية وحصيلة الانتاج على أساس ما ينتجه الرجل فى الساعة هو أنه لم يتحقق عن طريق معادلة واضحة المعالم لاقتسام مكاسب الانتاج . بل انه تحقق كنتيجة

---

(٢) Gilbert Burck, "The American Genius for Productivity," *Fortune*, July, 1955, pp. 87, 164.

خالصة لقوى التنافس المتفاعلة فى ميدانى تحديد الأجر والثمن خلال فترة طويلة تميزت ـ بصفة خاصة ـ بالتوسع الصناعى والنمو الاقتصادى »(٣) ٠



(شكل ٢ ـ ٣) الأجور الحقيقية توازى الحصيلة على أساس رجل / ساعة فى الصناعات الانتاجية الاحداثى القياس ١٩٣٥ ـ ١٩٣٩ = ١٠٠ ٠

المصدر : مكتب الولايات المتحدة للاحصائيات العمالية ، لجنة الاحتياطى ـ الفدرالية ، NICB; Productivity Trends III : What the Averages Conceal. NICB Business Record, June 1956, B. 294.

ولقد بينا فى الفصل الأول كيف ظلت نقابات العمال تضغط على ادارة الأعمال لتضطرها الى اشراك العمال فى مكاسب الطاقة الانتاجية المتزايدة ٠

(٣) Milton Lipton, "Productivity Trends III. What the Averages Conceal, NICB, *Business Record,* June, 1956, p. 249.

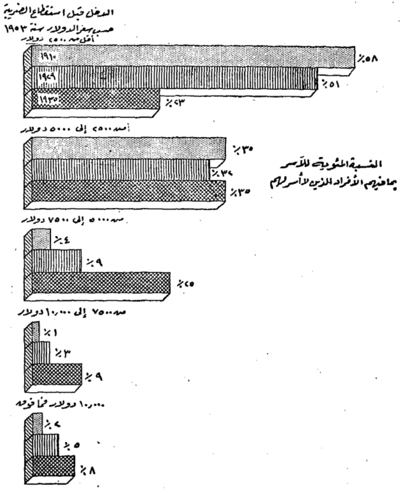
وأصبح من المبادىء المقررة فى الصناعة أن يستفيد كل من العمال والصناعة نفسها فيما بعد من هذا النوع من المشاركة • والواقع ان اتفاقيات العمل فى صناعة الصلب والسيارات تنص على ضمان زيادة أجر كل عامل بالقياس الى الانتاج فى كل سنة •

وينسب الى أرنولد توينبى المؤرخ الانجليزى المشهور ، والمحلل الممتاز لحركات الحضارات الكبرى أنه قال بشأن ما قدمه مجتمع قرننا العشرين : « لن يذكر الناس عصرنا هذا بسبب جرائمه المرعبة ، ولا اختراعاته المذهلة ، ولكن باعتباره أول عصر جرؤ فيه الجنس البشرى — منذ فجر التاريخ — على الاعتقاد بأن تيسير مكاسب الحضـارة لجميع البشر أمر ممكن من الوجهـة العملية » •

الى أى مدى تمت اعادة توزيع الدخول الأمريكية ؟ تقدم لنا المصادر المختلفة أنواعا كثيرة من المعايير • على أنها جميعا تشير الى نتائج عامة واحدة : فهى تشير الى أن كل فرد استفاد من سنوات الازدهار التى بدأت منذ ١٩٣٧ وان كان محدودو الدخل هم الذين حققوا أعظم الفوائد • مثال ذلك أن متوسط دخل الخمس الأدنى من السكان حقق فيما بين ١٩٣٥ ، ١٩٥٥ زيادة قدرها ١٢٥٪ على حين أن دخل الخمس الأعلى لم يحقق سوى زيادة قدرها ٣٢٪ فقط • وكان متوسط الدخل الشامل ٥٥٪ ولكن (الشكل ٢ — ٤) يرينا — فى ضوء ما تعنيه الدخول الحقيقية — أنه فيما بين عامى ١٩١٠ ، ١٩٥٣ نقص عدد الأسر التى يقل دخلها عن ٢٥٠٠ دولار من ٨٥٪ الى أقل من ٢٣٪ على حين زادت النسبة المئوية للأسر ذات الدخل الذى يتراوح بين ٥٠٠٠ دولار و ٧٥٠٠ دولار ستة أمثال • وبحساب الدخول بعد استقطاع الضرائب نجد أن فئات الدخل المتوسط أكبر بلاشك ذلك لأن الأسر الواقعة فى أعلى السلم مطالبة — حسب نظام الضرائب الأمريكى — بدفع ضرائب أعلى كلمـا زاد دخلها •

وفيما بين ١٩٤٧ ، ١٩٥٧ ارتفع مجموع الدخل الشخصى للأسرة الى أكثر من ٧٥٪ على حين ارتفع مجموع عدد الأسر والأفراد الذين لا أسر لهم حوالى ٢٠٪ • وزاد متوسط دخل الأسرة من ٤١٣٠ دولارا فى سنه ١٩٤٧ الى ٦١٣٠ دولارا سنة ١٩٥٧ • وهذا يعادل — قبل استقطاع الضرائب — زيادة تقرب من ٥٠٪ فى دخل الأسرة ، ولكن اذا حسبت على أساس زيادة الأسعار وجدنا الكسب حوالى ٢٠٪ فقط •

وبالرغم من هذا التقدم فان وجود ٢٣٪ من مجموع الأسر الأمريكية ممن يقل دخلهم عن ٢٥٠٠ دولار يستوجب عمل الشىء الكثير فى المستقبل • ومع أن الفوارق الصارخة بين الطبقات العليا الغنية وبين الطبقات الفقيرة الدنيا ما زالت موجودة فى كثير من الدول الأوروبية وغيرها الا أنه أمكن التغلب



(شكل ٢ — ٤) مزيد من الأسر ذات الدخل المتوسط •

المصدر : أربعون عاما من النمو الاقتصادى • "40 Years of Economic Growth," NICB Fortieth Annual Meeting, May 16-18, 1956, p. 15.

عليها الى درجة كبيرة فى أمريكا بفضل العملية السليمة المتدرجة وهى اقتسام مكاسب الازدهار .

توزيع الأسر الأمريكية* على أساس حجم الدخل

فئات الدخل المالى قبل استقطاع الضريبة بدولار سنة ١٩٥٣	١٩١٠		١٩٢٩		١٩٥٣	
	بالمليون	النسبة المئوية الى المجموع	بالمليون	النسبة المئوية الى المجموع	بالمليون	النسبة المئوية الى المجموع
أقل من ٢٥٠٠	١٦ر٣	٥٨	١٨ر٧	٥١	١١ر٥	٢٣
من ٢٥٠٠ ــ ٥٠٠٠	٩ر٧	٣٥	١١ر٦	٣٢	١٧ر٩	٣٥
من ٥٠٠٠ ــ ٧٥٠٠	١ر٠	٤	٣ر٣	٩	١٢ر٥	٢٥
من ٧٥٠٠ ــ ١٠ر٠٠٠	٠ر٤	١	١ر٢	٣	٤ر٨	٩
١٠ر٠٠٠ فما فوق	٠ر٥	٢	١ر٧	٥	٣ر٨	٨
المجمـــوع الــكلى	٢٧ر٩	١٠٠	٣٦ر٥	١٠٠	٥٠ر٥	١٠٠

* بما فيهم الأفراد بلا أسر .

ورجال التنفيذ الذين يفهمون المغزى الكامل لهذه المكاسب السريعة فى الدخول سوف يدركون أن الطبقة الأمريكية الجديدة من ذوى الدخل المتوسط لن تقنع بأن تظل جامدة فى مكانها . بل على العكس ان أهل هذه الطبقة سوف يرفعون أبصارهم باستمرار . ويحسون باحتياجات وآمال جديدة ، وسوف يستمرون فى احداث الضغط على ادارة الأعمال بغية الاستمرار فى المشاركة فى مكاسب الازدهار الذى يسهمون فى تحقيقه . وما كان يعتبر بالأمس من الكماليات أصبح يعد اليوم من الضروريات . وعلى ادارة الأعمال ان تدرك أن أكبر مجموعة من العملاء تأتى من هذه الأسر ذات الدخل المتوسط ، ولذلك وجب عليها أن تحاول ايجاد توازن معقول عادل بين استغلال رأس

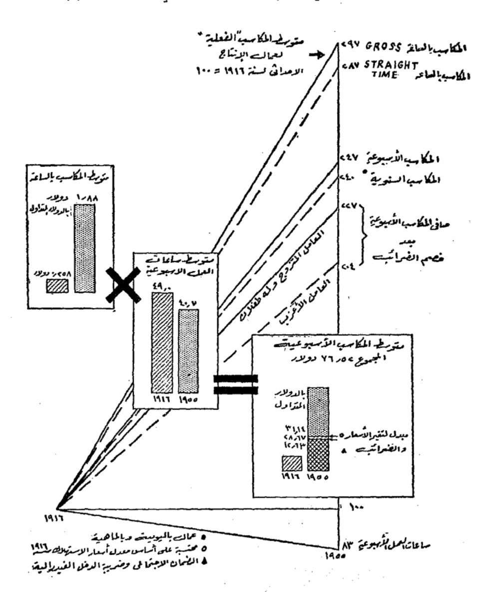
المال فى الآلات التى توفر الجهد والأجور المرتفعة والأنصبة المعقولة للأسهم والأثمان المنخفضة للمنتجات الجديدة الأفضل ٠

كيف زادت الأجور الفعلية

الأجور الفعلية هى مجموع ما يتقاضاه العامل عدا علاوة مواجهة ارتفاع الأسعار وانخفاضها (غلاء المعيشة) والضرائب ٠ وقيمة هذه الأجور الفعلية تعتمد ــ من حيث قدرة العامل على شراء البضائع والخدمات ــ على العلاقات بين ما يتقاضاه فعلا ومستوى أسعار ضروريات الحياة ٠ وأما ثمن حاجيات الأسرة العادية من السوق فيسمى تكليف المعيشة ، أو بعبارة أصولية أكبر المستوى المعيارى للمستهلك ٠ ويقوم مكتب احصاءات العمال بحسابه على أساس دورى كل شهر ٠

وفى السنوات الأخيرة تضمن كثير من اتفاقيات النقابات بنودا تربط ما بين أجور العمال وتغييرات تكاليف المعيشة ٠ وفى نهاية سنة ١٩٥٦ شملت هذه البنود التصاعدية ٣ر٨ ملايين عامل ٠ والهدف من هذا ــ من وجهة نظر النقابة ــ هو أن تضمن للعامل أن يرتفع هذا الجزء من الأجور بصورة آلية ــ بما يتناسب مع الزيادات المستمرة فى تكاليف المعيشة ٠ ومع ذلك فما زال العمال يعتمدون أساسا على الزيادات العامة فى الأجور نفسها بالاضافة الى التعـديلات فى علاوة غلاء المعيشة ــ لكى يرفعوا من مسـتويات معيشتهم الفعلية ٠

ويصور لنا (شكل ٢ ــ ٥) ــ أجـور المصنع فى صعود الزيادات الملحوظة فى الأجور الفعلية فى مدى أربعين سنة ــ أى منذ سنة ١٩١٦ ٠ ويمكن بسهولة حساب النسب المئوية للزيادة فى الفئات المختلفة بمقارنتها بأرقام الاحداثى الموجود على يمين الرسم البيانى ٠ وقد ارتفع اجمالى معدل المكاسب الأسبوعية من ١٢٫٦٣ دولارا فى سـنة ١٩١٦ الى ما يزيد على ٨٢٫٠٠ دولار فى أواسط سنة ١٩٥٧ ، أى بزيادة قدرها سبعة أمثال فى خلال فترة الأربعين السنة ، على حين انخفضت ساعات العمل الأسبوعية من تسع وأربعين ساعة الى أربعين ساعة فقط ٠ وفى مدة أقل من هذه ــ أى فيما بين سنتى ١٩٣٩ ، وأواسط سنة ١٩٥٦ زاد صافى المـكاسب الأسبوعية للعامل الذى يعول ثلاثة أشخاص ٦٦٪ فى المتوسط ٠ وكان



(شكل ٢ ـ ٥) « أجور المصنع في صعود » .

المصدر : « ٤٠ سنة من التقدم الاقتصادى » . "40 Years of Economic Growth" NICB Fortieth Annual Meeting, May 16 - 18, 1956, p. 17.

متوسط الكسب فى الساعة عند عمال المصانع فى الولايات المتحدة فى سنة ١٩٥٦ هو ١٫٩٨ دولار . أما الأرقام المقابلة لهذا عند عمال المصانع فى بعض الدول الأوروبية المختارة سنة ١٩٥٦ ـ كما سجلها بنك دى توينتشى De Twentsche Bank N. V. فى امستردام ـ هولنده فى تقريره الذى نشره فى مارس سنة ١٩٥٨ بعنوان « صورة للسوق الأوروبية » فكانت كما يلى (بالدولار الأمريكى) فى السويد ٠٫٨٢ ، وفى سويسرا ٠٫٦٢ ، وفى بريطانيا وايرلنده الشمالية ٠٫٦٠ ، وفى ألمانيا الغربية ٠٫٤٦ ، وفى فرنسا ٠٫٤٣ ، وفى هولنده ٠٫٣٣ ، وفى ايطاليا ٠٫٣٢ .

ولا يمكن أن تكمل صورة الأجور فى الولايات المتحدة هذه الأيام دون اعتبار الخدمات الاضافية . وربما كان هذا الاصطلاح غير موفق الا أنه من وجهة نظر النقابات يمثل اضافات لا يستهان بها لأن العمال فى صورة التأمين ضد المرض وضد الحوادث ، والتأمين على الحياة ، والمعاشات وبعض الجوانب الأخرى من الأمن فى أثناء الخدمة ، بالاضافة الى الاجازات والعطلات بأجر كامل . وينظر الموظف الى هذه الخدمات الاضافية كعلاوة جديدة ثابتة لا يستهان بها تضاف الى تكاليف العمل . وقد نمت هذه الخدمات الاضافية بسرعة كبيرة منذ سنة ١٩٤٠ الى درجة أنها بلغت سنة ١٩٥٥ ما قيمته ٨١٩ دولارا ـ فى المتوسط ـ للعامل الواحد فى السنة ، أو ٣٩٫٢ سنتا كل ساعة مدرجة فى جدول العمل . وتقدر النفقات الاجمالية للخدمات الاضافية فى ١٩٥٥ بما قيمته ٣٦ بليون دولار . وفى سنة ١٩٥٧ بلغت نفقات الخدمات نحيله الى المسح الخامس للغرفة التجارية فى الولايات المتحدة (وهو يصدر و ٢٩٪ فى ألمانيا الغربية ، يقابل ذلك ٢٠٪ تقريبا فى الولايات المتحدة .

ولكى يقدر القارىء توزيع المنصرف على أنواع الخدمات الاضافية الجديدة نحيله الى المسح الخامس للغرفة التجارية فى الولايات المتحدة (وهو يصدر كل سنتين) ويشمل ١٠٠٠ شركة . (والشكل ٢ ـ ٦) يرينا كيف أن هذه الخدمات الاضافية تضيف ما قيمته ٢٠٫٣٪ لكشوف الأجور ـ كما يرينا كيفية توزيعها بين الخدمات المتعددة .

(شكل ٢ ـ ٦) توزيع نفقات الخدمات الاضافية سنة ١٩٥٥

نوع الخدمة	النسبة المئوية لكشف الأجور	نصيب العمال فى السنة بالدولار
ما ينص عليه القانون من التأمين الاجتماعى (المعاش) والتأمين ضد البطالة والتعويضات •	٣ر٦	١٤٥
ما تم الاتفاق عليه من خطط التأمين والمعاش •	٦ر٣	٢٥٤
الأجر الكامل عن اجازات الاستجمام وفترات الاستعداد للعمل ••• الخ •	٢ر٢	٨٩
العطلات والاجازات والأنواع الأخرى من الاجازات ••	٦ر٣	٢٥٤
مسائل أخرى	١ر٩	٧٧
المجمـــوع	٢٠ر٣	٨١٩

المصدر : "Current News," Industrial Relations Counselors Service, Inc., Oct. 4, 1956, p. 155.

كما ورد فى المسح الخامس للخدمات الاضافية فى ١٠٠٠ شركة الذى تصدره كل سنتين الغرفة التجارية للولايات المتحدة سنة ١٩٥٦ •

وأما المسح الأخير سنة ١٩٥٧ فيبين أن مجموع نفقات الخدمات الاضافية بلغ ٩٨١ دولارا للعامل الواحد ـ ٨ر٢١٪ من كشف الأجور •

لماذا زادت الأجور ؟

يفسر لنا عدد ضخم من العوامل المترابطة الزيادة المستمرة فى الأجور الفعلية خلال النصف الأول من القرن العشرين ، الا أن ثلاثة منها بالذات لها علاقة وثيقة ببحثنا فى هذا الفصل •

أولها أن الحكومة الفدرالية وكثيرا من حكومات الولايات وضعت حدا أدنى للأجور فى أواسط السنوات الثلاثينية فوضعت تحت الأجور أساسا ثابتا جلب فوائد لا يستهان بها لأقل الطبقات أجراً ، وخاصة فى الجنوب الصناعى • وقد دفع هذا الأساس الجديد أصحاب الأعمال الى رفع الأجور الأخرى بنفس النسبة • وفى عهد روزفلت بدأ الحد الأدنى القانونى بما قيمته ٤٠ سنتا للساعة ، ثم حدثت زيادات دورية لترفع هذا الحد الأدنى سنة ١٩٥٦ الى دولار واحد فى الساعة • وفى تلك الأثناء كانت النقابات ــ وبخاصة مؤتمر الهيئات الصناعية (CIO) تضغط على الحكومة وأصحاب الأعمال لرفع مستويات الحد الأدنى بالنسبة لغير المدربين من العمال (وكانت طوائف العمال غير المدربين تمثل غالبية أعضاء مؤتمر الهيئات الصناعية) • وحدثت سلسلة من الزيادات الشاملة فى الأجور على أساس كذا سنت فى الساعة ــ وليس على أساس نسبة مئوية من الأجر • وقد أدى هذا الى تضييق الهوة الفاصلة بين أجور غير المدربين ونصف المدربين والمدربين من العمال ــ تلك الهوة التى استمرت قائمة سنوات بعد سنوات فى كثير من الصناعات •

وأما العامل الثانى ــ ولعله أهم عامل فى حركة صعود الأجور ــ فكان الضغط المنظم من جانب أهم نقابتين ، يعززه قوة أعضائهما فى المفاوضة الجماعية من ناحية ، وظروف ما بعد الحرب من ناحية أخرى • وقد لجأ زعماء النقابات الى أساليب فنية مختلفة معتمدين على الظروف السائدة فى كل صناعة فاستطاعوا أن يحصلوا على تحسينات لا يستهان بها لأوضاع الأعضاء المنتمين اليها • ويبين لنا تاريخ حركة الزيادة فى الأجور منذ سنة ١٩٤٠ أن أصحاب الأعمال منحوا العلاوات طبقا لخطط معينة • وقد أنشئت هذه الخطط أولا بمقتضى التشريع الحكومى ، واستمرت فيما بعد الحرب بفضل المفاوضات الجماعية فى عدد قليل من الصناعات الهامة • وقد اصطنعت الصناعات المختلفة خططها الخاصة على أساس ظروفها الاقتصادية الخاصة ، ولكن العلاوات أخذت تميل عموما الى أن تنحصر بين الحدين الأدنى والأعلى لخطة عامة وضعها زعماء الصناعة مثل اتحاد الصلب فى الولايات المتحدة •

وبجانب انتزاع الزيادات العامة فى الأجور ، قاد زعماء النقابات معركة انشاء الخدمات الاضافية حتى توصلوا أخيراً الى أربع ضمانات فى صلب أجر المستخدم :

١ ــ أن ترتبط زيادة الأجر بالتغير فى غلاء المعيشة •

٢ ـ أن ترتبط زيادة الأجر بالمكاسب التقديرية فى الانتاج المحتسب على أساس ما ينتجه الرجل في الساعة ٠

٣ ـ علاوات دورية كل سنة ، ينص عليها مقدما فى الاتفاقيات الطويلة الأجل التى تعقدها النقابات ٠

٤ ـ منح اضافية للبطالة يضمنها صاحب العمل فى حالة استغنائه عن المستخدم ٠

هـذه العناصر المذكورة آنفا ، بالاضافة الى الضغط ، لم تعد تجعل صاحب العمل ـ سواء أكان منضما الى اتحاد أم لا ـ حرا فى أن يضع مستويات الأجور فى صناعته على أســاس يعكس صورة ظروفه المحليـة الخاصة ٠

وأما العامل الثالث من العوامل التى أثرت فى عملية اندفاع الأجور الى أعلى فهو القوة المألوفة : قوة العرض والطلب ٠ فمنذ سنة ١٩٤٠ فصاعدا وصلت البطالة الى حدها الأدنى تقريبا ، وكان هناك عجز فى الرجال المؤهلين فى الأعمال التى تتطلب أهلية معينة ٠ وازاء قلة عدد صناع الآلات والأصباغ والميـكانيكيين والفنيين فى الالكترونيات ـ ولا نقول شيئا عن الأزمة فى المهندسين والعلماء ـ اضطر أصحاب الأعمال الى التنافس فيما بينهم على هذا العدد المحدود من ذوى المؤهلات ٠ وهذا عمل على دفع المرتبات الى أعلى ٠ وفى كثير من مناطق تسويق الأعمال شحت القوة العاملة الى درجة نتجت عنها زيادة عامة في الأجور على شتى المستويات بما فيها مرتبات موظفى المكاتب ٠ وهناك عامل آخر أثر فى متوسط الزيادات فى الأجور وهو التدرج فى رفع درجات أفراد الهيئة العاملة الذين تحولوا من الأعمال التى لا تتطلب مهارة معينة الى الأعمال التى تتطلب بعض المهارة أو التى تتطلب مهارة عالية ٠

التصرف فى الدخــول المرتفعة

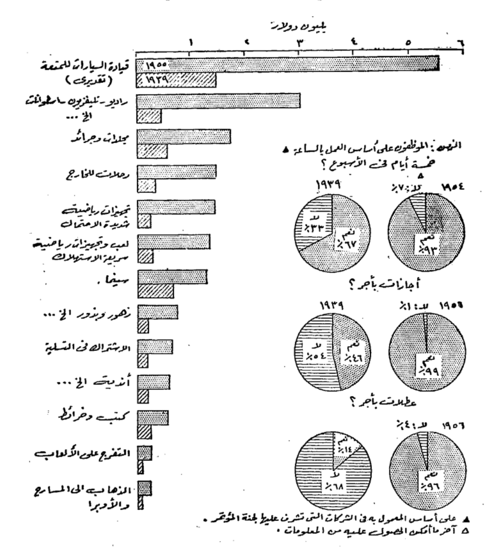
من المهم لرجال التنفيذ أن يتدبروا ما فعل العمال بأجورهم الفعلية بعد زيادتها ٠ فهذا سوف يساعدهم على تفسير بعض الضغوط التى حدثت فى أثناء التفاوض بشأن الأجور ٠ ما هى احتياجات العمال التى سدتها زيادات الأجور ؟ يقدم لنا « شكل ٢ ـ ٧ » « وقت الفراغ والانفاق على الكماليات »

اجابة جزئية، كما يوحى بكثير من المشـكلات الاقتصادية والاجتماعية فى المستقبل • على أنه لا يعكس الاهتمام النـامى بألوان النشـاط الابداعى المختلفة • ومن الأمثلة البارزة التى يعرضها هذا الشكل زيادة ألوان النشاط الذاتى : (أفعل ذلك بنفسك) • ولكننا اذا تدبرنا قيادة السيارات للنزهة وشراء أجهـزة الراديو والتليفزيون فقط اتضح لنـا أن الأمريكى المتوسط ميسور الحال ، وأن لديه أساسا جديدا لمقارنة طريقة معيشته بطريقة معيشة غيره • وهو ينمى احتياجات جديدة وأفـكارا جديدة وآمالا جديدة تؤثر بدورها على المطالب التى يتقدم بها ـ هو ونقابته ـ الى أصحاب الأعمال •

وفضلا عن أن الأمريكيين يشترون الأدوات الآلية التى تجعل حياتهم أيسر وأجمل فانهم يستغلون أموالهم بحرص وحذر لمستقبلهم ، مثال ذلك أنهم استغلوا مدخراتهم فيما بين سنة ١٩٥٠ و سنة ١٩٥٥ كما يتضح من (شكل ٢ ـ ٨) •

كما أن الأمريكيين من ذوى الأجور والمرتبات ممن ينتمون الى فئة ذوى الدخل المتوسط ـ وهى الفئة الأكبر ـ أصبحوا هم أيضا من المستغلين لدخولهم • ففيما بين سنة ١٩٥٢ وسنة ١٩٥٦ زاد عدد التأمينات ٣٣٪ ، فارتفع بذلك العدد الاجمالى الى ٨ر٦ ملايين شخص • ويبين المسح أن ثلثى هؤلاء الشركاء فى الأعمال يحققون دخلا أقل من ٧٥٠٠ دولار فى السنة ، وأن نصفهم من ربات البيوت اللائى يتراوح دخلهن بين ٣٠٠٠ و ٧٥٠٠ دولار • كما حدثت زيادة تبلغ ٥٠٪ فى عدد حملة الأسهم فى خانة ذوى الدخول التى تقل عن ٣٠٠٠ دولار • حيث نجد الآن ما يزيد عن مليون شخص من حملة الأسهم • وفى هذا الاقتصاد المتوسع بدأت ملكية الموارد الصناعية توزع تدريجيا بين ملايين العمـال من ذوى الأجور والمرتبات الذين تتوافر لديهم الثقة الكاملة لاسـتغلال أموالهم فى صنع الصـناعة الأمريكية التى يعيشون عليها •

ولا شك أن الزيادات التى لا يستهان بها فى الأجور الفعلية قد أثرت فى جوانب كثيرة من التقدم الذى أحرزه الاقتصاد الأمريكى • فما كان بالأمس القريب يعد من الكماليات قد تحول اليوم الى ضروريات أو مرافق عامة للترفيه يشترك فيها الجميع • ونتيجة للانتاج بالجملة ، وخلق الحاجة عن طريق الاعلانات ، والتنافس فى التسويق ونظام التقسيط نمت الرغبة فى التملك • كما قلت تكاليف الوحدات بفضل زيادة الانتاج ، ولن يمضى وقت طويل حتى



(شكل ٢ ـ ٧) وقت الفراغ والانفاق على الكماليات بالولايات المتحدة ١٩٣٩ مقابل ١٩٥٦ .

المصدر : *Road Maps of Industry* n. 1080 NICB Sept. 7, 1956.

تتحول السلعة من الاستهلاك الطبقى الى الاستهلاك الجماعى . ويتوقع متوسطو الدخل من الأمريكيين أن تحدث هذه العملية ، وهم ينتظرون الى حد ما قوى

التنافس لكى تهبط بالأسعار ، والناس يتهافتون على السيارات والأدوات المنزلية الآلية لا لما تسده من الحاجة الى الراحة فحسب ، بل ولما تشير اليه من دلالات اجتماعية تهم أصحابها باعتبارها برهانا ملموسا على تقدمهم فى الحياة ٠

(شكل ٢ ـ ٨) كيف يدخر الشعب الأمريكى أمواله
(ببلايين الدولارات)

نوع الادخارات	١٩٥٠	١٩٥٥	الزيادات
مدخرات وأرصدة فى البنوك التجارية*	٥٦ر٢	٧٦ر٨	٢٠ر٣
بوالص تأمين على الحياة سارية المفعول +	٢٣٤ر٠	٣٧٢ر٠	١٣٨ر٠

الأرصدة الموقوتة معمول بها فى كل بنوك الولايات المتحدة (والرقم المقابل فى اكتوبر سنة ١٩٥٧ هو ٨٧ دولارا) Federal Reserve Bulletin December, 1957, p. 377.

NICB, Road Maps of Industry no. 1117, May + 24, 1957.

الاتجاهات فى السكان والقوة العاملة

من المفيد لك بوصفك رجلا من رجال التنفيذ الصناعى أن تدرك الاتجاهات فى نمو المجتمع الصناعى ٠ وخاصة فيما يتصل بامكانيات الحصول على العمال فى مختلف الأعمار وشتى مستويات المهارة ٠ فمن الجائز جدا أن تؤثر هذه العوامل كلها فى تخطيطك المقبل من أجل تكوين هيئة فعالة من العمال والفنيين ورجال التنفيذ الاداريين ٠

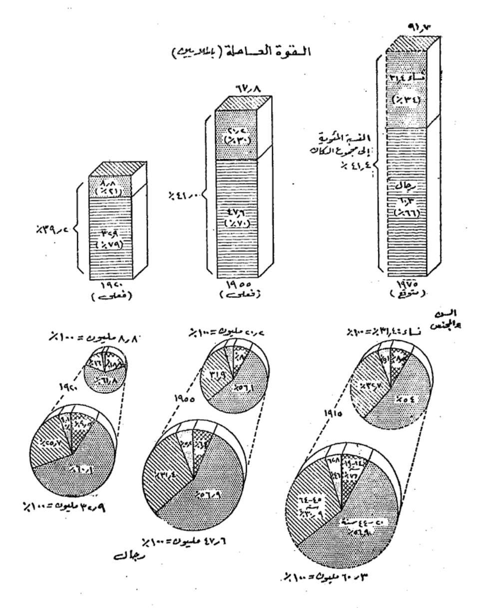
بعد تقدير معدل زيادة السكان فى السنوات الثلاثينية ، والتنبؤ بأن الاتجاه فى الزيادة يميل الى الانخفاض بدأ فيض المواليد يتدفق بصورة لا تظهر أى ميل الى الانخفاض ٠ والأرقام التى أمدتنا بها وزارة العمل الأمريكية تعكس صورة لهذا النمو على مدى السنين (شكل ٢ ـ ٩) ٠

(شكل ٢ – ٩) زيادة السكان فى الولايات المتحدة
(بالآلاف)

السنة	المجمـوع الـكلى	النسبة المئوية للمواليد
١٨٥٠	٢٣ر١٩٢	١١ر٥
١٩٠٠	٧٥ر٩٩٥	١٣ر٦
١٩٢٠	١٠٥ر٧١١	١٣ر٢
١٩٤٠	١٣١ر٦٦٩	٨ر٨
١٩٥٠	١٥٠ر٦٩٧	٦ر٧
١٩٦٠*	١٧٧ر٤٠٠	...
١٩٧٥*	٢٢٠ر٠٠٠	...

تقديرى *Economic Forces in the U.S.A.: Facts and Figures.*
المصدر : U.S. Bureau of Labor Statistics, June 15, 1955, p. 10.

وفى كل سنة من السنوات الماضية كان ينخرط فى سلك العمـال ما يقرب من ٥٠٠ر٠٠٠ شخص فى المتوسط • ومع ذلك ، وبسبب الزيادة الحادة فى أبناء الحرب الذين ولدوا فى السنوات الأربعينية ، ان الأطفال الذين يغرقون مدارس الأمة اليوم سوف ينخرطون فى سلك الأعمال بعد سنة ١٩٦٠ لكى يساعدوا على تخفيف الأزمة الحادثة منذ سنوات كثيرة فى كثير من ميادين الصناعة • أضف الى ذلك أن بعض السلطات يقدر أنه بجانب العشرة ملايين شخص الذين سوف ينخرطون فى سلك القوة العاملة نتيجة لزيادة عدد السكان فان التغيير التكنولوجى وميكنة الصناعة قد تحدث فى القوة العاملة اتجاهات جديدة وتدخل عناصر جديدة يحتاج رجال التنفيذ الى تدبرها وهم ينظرون الى المستقبل • وسوف نلخص هذه الاتجاهات والعناصر بصورة مركزة حتى تستطيع أن تقرر كيفية تطبيقها على موقفك المحلى الخاص فى الصناعة :



(شكل ٢ ــ ١٠) أناس أكثر يعملون : المصدر : "40 Years of Economic Growth" NICB, Fortieth Annual Meeting. May 16 - 18. 1956, p. 9.

مزيد من العمال لصناعات الخدمات

لقد زاد الالتحاق بالوظائف فى صناعات الخدمات بما يزيد على الضعف منذ سنة ١٩١٩ ، فى حين لم تتعد زيادة عدد العمال فى صناعات الانتاج نسبة ٥٠٪ الا بشىء طفيف • وباضافة العاملين فى صناعات الخدمات هذه الى العاملين فى الحكومة والأعمال التجارية نجد أن هذه المجموعات الثلاث بلغت أكثر من نصف مجموع العمالة فى الدولة لأول مرة سنة ١٩٥٥ • وازاء حركة ادخال الآلات التى توفر الجهد فى الصناعة فانه من الجائز أن تتوسع العمالة فى صناعات الدرجة الثالثة مثل خدمات الصيانة ، والبيع بالجملة والتجزئة والمواصلات والأعمال الادارية والمكتبية(٤) وخدمات الترفيه وغيرها من الخدمات التى تسد مطالب الطبقة الجديدة من ذوى الدخول المتوسطة •

عمال أكثر لصناعات أكبر

يشير (شكل ٢ – ١١) الى أن ٩٥٪ من شركات الولايات المتحدة كانت تستخدم أقل من عشرين موظفا فى سنة ١٩٥١ ، ولكن هذه ال ٣ر٩ ملايين شركة صغيرة لم تستخدم فى المجموع سوى ربع مجموع العمال ممن يتقاضون أجورا ومرتبات • على أن الاتجاهات تبين استمرار الزيادة فى الاستخدام من جانب الشركات الكبيرة التى يزيد عدد موظفيها على ١٠٠٠ موظف • وفى سنة ١٩٥١ كانت هذه الشركات تستخدم ما يقرب من ٤٠٪ من القوة العاملة •

وفى سنة ١٩٥٥ كان هنـاك ١١ شركة تستخـدم كل واحدة منها ١٠٠ر٠٠٠ شخص • ونظرا لعمليات التدعيم وضم الشركات الصغيرة الى الكبيرة والتوسع الطبيعى فان الشركات الكبيرة – التى تميل هى الأخرى الى أن تنظم تنظيما أكبر على يد النقابات – سوف تمتص نصيبا أكبر من القوة العاملة •وان التجاء الشركات الكبيرة الى استخدام هيئة أفراد تعمل كل الوقت لمعاونة ادارة عمال الصف الأمامى فى علاج مشكلات العلاقات

(٤) مكتب الولايات المتحدة لاحصائيات العمال يقدر أنه فى حدود سنة ١٩٧٥ ستكون فئة موظفى الأعمال الكتابية هى الفئة المسيطرة ، اذ ستضم ٤٤٪ من مجموع القوى العاملة •

الانسانية يشير الى ازدياد أهمية هذه المهمة فى نطاق ادارة الأعمال فى السنوات القادمة ·

شكل ٢ ـ ١١ عدد الشركات القائمة فى الولايات المتحدة فى أول يناير سنة ١٩٥١ (حسب حجمها وعدد موظفيها)

الشركة	عـــدد الموظفين				
	١ـ١٩	٢٠ـ٩٩	١٠٠ـ٤٩٩	٥٠٠ـ٩٩٩	١٠٠٠ فأكثر
العـدد بالآلاف	٣٫٨٦٥٫٠	١٦٥٫٤	٣٠٫٣	٣٫٤	٣٫٢
بالنسبة المئوية	٩٥٫٠	٤٫٠	٠٫٨	٠٫١	٠٫١
بالنسبة المئوية لمجموع القـوة العاملة	٢٣٫٢	١٧٫٢	١٥٫٧	٦٫٠	٣٧٫٩

المصدر : *Economic Forces in the U.S.A. : Facts and Figures,* U.S. Bureau of Labor Statistics, June 15, 1955, p. 62.

التغييرات فى توزيع المهارات

اذا تأملنا (شكل ٢ ــ ١٢) « التغييرات فى توزيع المهارات بالولايات المتحدة فى المدة من ١٩١٠ ــ ١٩٥٠ » تبينا التحول من العمل الذى لايتطلب مهارة الى العمل الذى يتطلب بعض المهارة · وللزيادات بين الكتبة ومن اليهم ولازدياد نسبة الرجال المهنيين مغزاها · فهم يمثلون مشكلات جديدة خاصة تقوم فى وجه رجال التنفيذ العاملين وخبراء الأفراد وهم يخططون من أجل المستقبل · ومن الجائز جدا أن يسرع تطلب عملية ميكنة الصناعة automation لأنواع جديدة من العمال المهرة اليقظين المدربين تدريبا عاليا بالانصراف بعيدا عن الوظائف التى لا تتطلب مهارة معينة ·

	١٩١٠	٢٠	١٩٣٠	١٩٤٠	١٩٥٠
المهنيون	٤,٤	٥,٠	٦,١	٦,٥	٧,٥
أصحاب الأعمال والمديرون والموظفون	٢٣,٠	٢٢,٣	١٩,٩	١٧,٨	١٦,٣
الكتبة ومن إليهم	١٠,٢	١٣,٨	١٦,٣	١٧,٢	٢٠,٢
العمال المهرة ورؤساء الورش	١١,٧	١٣,٥	١٢,٩	١١,٧	١٣,٨
العمال من ذوي المهارة المحدودة	١٤,٧	١٦,١	١٦,٤	٢١,٠	٢٢,٠
عمال ليست لهم مهارة	٣٦,٠	٢٩,٤	٢٨,٤	٢٥,٩	١٩,٨

(شكل ٢ ــ ١٢) التغيرات فى توزيع المهارات فى الولايات المتحدة ١٩١٠ ــ ١٩٥٠
الارقام فى كل عمود هى نسب مئوية الى تكوين القوة العاملة فى السنة المعينة فى أعلى العمود ٠
والرسم مأخوذ من مجلة Scientific American عدد سبتمبر سنة ١٩٥١ ، معتمدا على المعلومات المستقاة من مكتب الولايات المتحدة للتعداد العام ومكتب احصائيات العمال ٠

المصدر : مكتب الولايات المتحدة لاحصائيات العمال ٠

وتشير أحدث الأرقام فى سنة ١٩٥٥ والتنبئوات لسنة ١٩٦٥ الى زيادة قدرها ٤٣٪ خلال هذه السنوات العشر – فى العمال المهنيين والفنيين ، وزيادة قدرها ٢٦٪ فى الكتبة ومن اليهم ، وزيادة ٢٢٪ فى عمال الخدمات ، وزيادة قدرها ٢٠٪ فى موظفى المبيعات ، وزيادة قدرها ١٩٪ فى المديرين والموظفين والملاك (ماعدا أصحاب المزارع) • ومن المتوقع أن يزداد الاتجاه الصاعد فى طلب العمال المهرة ورؤساء الورش ومن اليهم بمقدار ١٩٪ ورجال التشغيل ومن اليهم بمقدار ١٣٪ وعلى النقيض من هذا ينتظر أن يظل عدد العمال ثابتا عند ٧ر٢٪ ملايين أو نحو ذلك ، كما ينتظر أن تهبط فئة الفلاحين والعمال الزراعيين بمقدار ١٥٪ • ولقد نظر ايوان كلاج Ewan Clague مدير ادارة احصائيات العمال بوزارة العمل الأمريكية الى الاقتصاد ككل فقال فى كلمة له القاها فى مؤتمر AFL - CIO يوم ١٦ يناير سنة ١٩٥٦ أن التغييرات الكبرى هى : (١) النمو السريع الطويل المدى لمجموعة الموظفين الكتابيين (٢) النمو البطىء فى وظائف العمال مع استمرار ارتفاع مستوى المهارة (٣) التدهور الحاد فى العمالة بين الفلاحين والعمال الزراعيين (٤) النمو الذى يفوق المعدل بين عمال الخدمات • ومن الواضح أن الحاجة الى قوة عاملة أكثر مهارة وخصوصا أفضل تدريبا ما زالت مستمرة • وسوف تتطلب التغييرات التكنولوجية والسرعة التى تتحول بها الصناعة الى الميكنة أن يستبعد عدد متزايد من المستخدمين حاليا أو أن يتلقوا تدريبا آخر يتناسب مع المهام التى تنتظرهم فى المستقبل • وعلى ادارة الأعمال والنقابات والمعاهد التعليمية والحكومة أن تتقاسم مسئولية تحقيق هذا التحول التدريجى •

مزيد من النساء فى القوة العاملة

من التطورات الهامة أن ثلثى الزيادة التى تحققت فى القوة العاملة منذ سنة ١٩٤٨ كانا من النساء • والواقع أن النساء كن يؤلفن فى سنة ١٩٥٦ ما يقل قليلا عن ثلث مجموع القوة العاملة كلها (ارجع الى شكل ٢ – ١٠) والواقع أيضا أن كثيرا من العوامل الاجتماعية والاقتصادية تعتبر مسئولة عن هذا الاتجاه الذى استمر بعد أن خبر كثير من النساء الوظائف الصناعية والتجارية خلال الحرب العالمية الثانية لأول مرة •

وهناك طائفتان من النساء أقبلتا على العمل باعداد متزايدة فى السنوات الأخيرة ، فتحققت أكبر زيادة عموما من المتزوجات اللاتى تتراوح أعمارهن

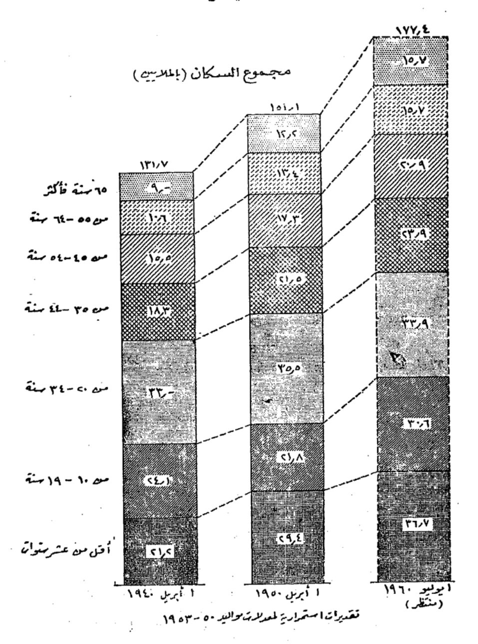
بين الخامسة والأربعين والرابعة والستين ممن يملن الى العمل بعض الوقت أو كل الوقت بعد أن كبر أولادهن · كما أخذت الأعداد المتزايدة من الفتيات دون الرابعة والعشرين تنهال على الأعمال أيضا · وتضافر التعليم العالى الذى تلقته الفتاة ، وزيادة الأدوات المنزلية الآلية الموفرة للجهد ، والرغبة فى مساعدة الزوج على أن يحقق المزيد من أسباب الراحة للأسرة ، ورغبة الفتاة الخاصة فى عمل مثمر له معنى ، والاتصالات السارة فى أثناء العمل ، — تضافر كل أولئك على أن يحطم النمط القديم لفكرة الاحترام التى كانت تقضى بألا تشتغل الزوجة ما دام زوجها قادرا على أن يعول الأم والأولاد فى البيت · وبالاضافة الى مواقع التوظف التقليدية للنساء كالأعمال الكتابية وأعمال البيع — وهى المواقع التى ما زال يحتلها الغالبية الساحقة من النساء العاملات — فاننا أصبحنا نجد أعدادا متزايدة منهن يعملن فى أقسام التجميع بالمصانع وفى الوظائف المهنية والفنية ·

هذه النسبة المتزايدة من النساء فى القـوة العاملة تجابه المديرين بمشكلات جديدة فى تخطيط المصنع ، وتنظيم الأعمال ، وسياسة الأجور والاشراف — وهذا قليل من كثير ·

مزيد من الفنيين والعـلميين

زادت نسبة المهندسين الى مجموع أفراد القوة العاملة من ١ فى كل ٢٥٠ فى مطالع هذا القرن الى ما يزيد قليلا على ١ فى كل ٥٠ فى أواسط القرن · ويتنبأ مكتب احصائيات العمال بأنه فى سنة ١٩٧٥ قد تكون نسبة الرجال المهنيين ١ من كل ٨ عمال · والقوة العاملة الحالية من المهندسين يبلغ مجموعها أكثر من ٦٠٠ر٠٠٠ ، أى أكثر من ضعف ما كانت عليه الحال سنة ١٩٤٠ ، وما زال تنافس أصحاب الأعمال على المتخرجين فى كليات الهندسة يثير مشكلات خاصة تتعلق بقبول الطلبة · وتدل زيادة اقبال المهندسين على الانضمام الى النقابات على المطالب التى أخذ المهندسون يطالبون بها أصحاب الأعمال من أجل العمل المتنوع المتحدى ذى الطبيعة المهنية الخالصة ، بالاضافة الى المكاسب الخاصة الأخرى ·

وفى ميدان البحوث والتنمية حيث يتطلب العمل عقولا علمية خلاقة جبارة أنشأت أكثر من ٣٠٠٠ شركة فى الولايات المتحدة أجهزة بحوثها الخاصة



(شكل ٢ - ١٣) تغيرات السكان حسب فئات السن ١٩٤٠ - ١٩٦٠ .

المصدر : مكتب الولايات المتحدة للتعداد .

حيث يستخدم ٥٠٠٫٠٠٠ باحث من بينهم ١٠٠٫٠٠٠ عالم • وتعترف بعض الشركات بالمشكلات الخاصة المتصلة باستغلال هذه الفئة المدربة تدريبا عاليا ، فأنشأت قسما خاصا فى ادارات الأفراد التابعة لها لتكرس عنايتها الخاصة للفنيين والعلماء الذين ينتظر أن يزداد عددهم بسرعة أكبر كلما تقدم عصرنا العلمى هذا •

اتجاهات الأعمال فى القطاعات التى تؤثر فى القوة العاملة

يتبين لنا من (شكل ٢ ـ ١٣) « تغييرات السكان حسب فئات السن » ان نمو النسبة فى فئة ما فوق الخامسة والستين ، وفئة ما دون التاسعة عشرة ، هى السمة البارزة المميزة فاذا رجعنا الى سنة ١٩٠٠ فاننا لا نكاد نجد سوى ٣ ملايين ممن هم فى الخامسة والستين أوما فوقها ، ولكن هذه الفئة تبلغ ١٥٫٧ مليون نسمة فى سنة ١٩٦٠ • وبالمقارنة نجد أن متوسط العمر فى سنة ١٩٠٠ كان ٤٨ سنة ، ونراه يقترب فى سنة ١٩٦٠ من سبعين سنة • وانعكاسا لصورة هذا الاتجاه ، أخذ متوسط العمر بين القوة العاملة التى تتراوح بين العشرين والرابعة والستين يزداد • وفى سنة ١٩٦٠ تجاوز أكثر من ثلث القوة العاملة الثالثة والأربعين من أعمارهم • ومعنى هذا أن مشكلات الفئة الأكبر سنا سوف تتطلب المزيد من العناية ، وخاصة فيما يتعلق بالتزام الادارة فى اتاحة فرصة التوظف أمام الموظفين القدامى الذين يقصيهم التغير التكنولوجى عن مناصبهم • ونظرا للارتفاع الحاد فى معدل المواليد وابان الحرب العالمية الثانية وما بعدها فان ازدياد انضمام فئة الناشئين (بأسفل السلم) باعداد ضخمة الى القوة العاملة لن يتضح الا بعد سنة ١٩٦٠ •

مرونة وثبات القوة العاملة

فى خلال الحرب العالمية الثانية وما بعدها أبدت القوة العاملة مرونة كبيرة فى تكييف نفسها لمطالب العمل المتغيرة • فقد التحق عامل من كل ستة عمال تقريبا (وهم ٧ ملايين شخص) ممن كانت لهم أعمالهم المدنية فى سنة ١٩٤١ وسنة ١٩٤٤ ـ بفئات صناعية تغاير فئاتهم الأولى فى الفترة الأخيرة ، كما قامت نسبة مماثلة بتغييرات مشابهة من وظيفة الى أخرى • وسوف تتغير مطالب الصناعة والتجارة فى المستقبل ، وهذه المرونة بين الناس المنخرطين فى سلك القوة العاملة فى تغيير وظائفهم والانتقال الى غيرها تعتبر من العلامات

المشجعة • على أن التعويض عن هذه المرونة يقتضى أن تميل عملية مد خدمة القدامى بعد بلوغهم السن القانونية واجراءات التقاعد والمعاش المنصوص عليها فى الاتفاقيات المعقودة بين العمال والادارة - الى ربط العمال الذين يلتمسون الأمن والطمأنينة بصاحب العمل الذى يشتغلون عنده فقط • وهذا يضع على عاتق رجال التنفيذ مسئوليات كبيرة ، اذ عليهم فى هذه الحالة أن يقدموا أنواع التدريب اللازمة ويتيحوا الفرص للعمال الطموحين فى نطاق منظماتهم الخاصة •

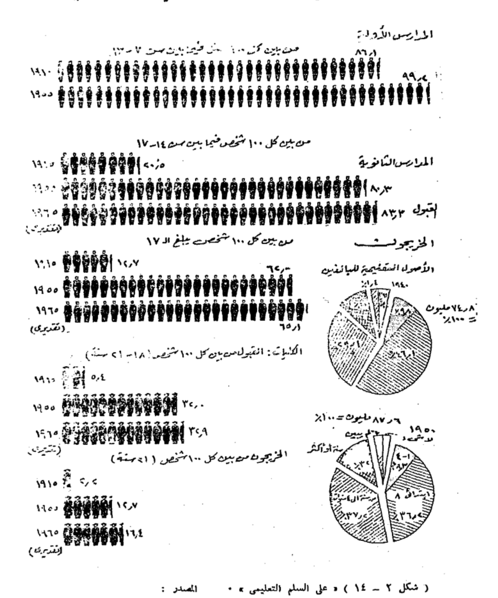
النتائج

يستنتج الذين قاموا بتحليل اتجاهات هيئة القوة العاملة جنبا الى جنب مع تقدير وقع التحول الآلى على الصناعة أنه من الجائز أن تظل الحاجة ماسة الى العمال فى الولايات المتحدة حتى سنة ١٩٧٥ ، وحتى لو لم تفعل الولايات المتحدة شيئا أكثر من المحافظة على المعدل الاجمالى الشامل للزيادة فى مستوى المعيشة ، واستمرت بمكاسب الانتاج طبقا للمعدل العادى وهو ٢ر٢٪ كل سنة ، فانه من المتوقع أنه لن يتوافر من العمال العدد الذى يكفى لانجاز مجموع الانتاج القومى المنتظر لسنة ١٩٧٥ •وهذا معناه أن الضغوط المتزايدة سوف تنصب على ادارة الأعمال لاستخدام الآلات والوسائل الموفرة للجهد • وهذه الحال تتحدى رجال التنفيذ وتستنهضهم للبحث عن طرق لاستغلال أقصى مالدى موظفيهم من المهارات ، ولتنمية كل أنواع العلاقات الانسانية التى تضمن بلوغ الانتاج الى أقصى غاياته فى المستقبل •

كيف يفتح تعليم العمال آفاقا جديدة

اتضح فى الفصل الأول أنه قرب بداية القرن الحالى كان العامل الصناعى العادى مهاجرا من أوروبا أو أمريكيا نال قسطا ضئيلا - أو لم ينل شيئا - من التعليم •

وقد حدثت تغييرات بعيدة المدى فى الخمسين السنة التالية كما يتضح من (شكل ٢ - ١٤) « على السلم التعليمى » • ففضلا عن الزيادة فى قبول الطلبة بالمدارس الثانوية طبقا للقانون ولأسباب أخرى نجد أن لأعداد المتخرجين فى المدارس الثانوية والكليات أهمية خاصة لأنها تؤثر فى تكوين القوة العاملة • ففى سنة ١٩٥٠ لم يتلق من التعليم الثانوى أو التعليم العالى



(شكل ٢ ــ ١٤) « على السلم التعليمى » . المصدر :

"40 Years of Economic Growth" NICB Fortieth Annual Meeting 16 - 18, 1956, p. 11.

سوى نصف البالغين من سكان الولايات المتحدة . وسوف تزداد هذه النسبة بسرعة اذا أنهت الغالبية العظمى من الجيل الجديد تعليمها العالى . وفى سنة ١٩٤٠ لم يلتحق بالكليات سوى ١٥٪ من خريجى المدارس الثانوية . وفى منتصف السنوات الخمسينية كان ٤٠٪ منهم يتقدمون للالتحاق بالكليات .

ومن التطورات التعليمية الضخمة فى الولايات المتحدة اصدار لائحة G I التى أتاحت لجنود الحرب العالمية الثانية فرصة الالتحاق بالمعاهد لمدة أقصاها أربع سنوات على نفقة الحكومة . وفى مدى أثنى عشر عاما تلقى ما يقرب من ثمانية ملايين جندى أنواعا من الاعداد والتدريب بمقتضى لائحة G I هذه . ولأول مرة أتيحت فرصة تلقى العلم فى الكليات للآلاف من الرجال والنساء . وقد جلب هؤلاء معهم الى الكليات جدية حقيقية فى الهدف الذى يسعون لتحقيقه ؛ اذ كانوا على بينة مما يريدون على وجه التحديد ، ومضوا قدما فى سبيل تحقيقه . وقد جاء كثير من هؤلاء الطلاب من أسر ذات دخل منخفض ممن يعتبر التعليم بالنسبة لهم امتيازا حقيقيا . فقد كان التعليم فى نظرهم فرصة للانطلاق الى العالم . وقد استمر هذا الاتجاه عندما التحق ٧٥٠ر٠٠٠ ممن عادوا من الحرب الكورية بالجامعات أو مراكز التدريب على نفقة الحكومة .

وبالاضافة الى التعليم العالى على نفقة الحكومة فقد رصدت الجامعات الأمريكية منحا دراسية أكثر ، وألوانا أخرى من المعونة المالية لمن يستحقون من الطلبة الذين لم يكن فى مقدورهم فى الماضى أن يدفعوا نفقات التعليم . والواقع أن المزيد من الجامعات بدأت تقرر سياسة ترمى الى اتاحة الفرصة أمام أى ملتحق يثبت فى امتحان المسابقة أنه كفء لمتابعة التعليم العالى — حتى ولو كان فقيرا معدما . وما زال التعليم العالى لأبناء الأسر المتوسطة الدخل يثبت — فى المعاهد الحكومية والخاصة — أنه حقيقة واقعة .

وهناك تطورات تربوية هامة تجرى فى جبهات أخرى أيضا . مثال ذلك أن برامج تعليم الكبار المختلفة قد توسعت فى القبول وفى مجالات مناهجها التى أعدت لتسد مطالب العمال الظامئين الى المزيد من التعليم . وفى احدى مدن الوسط الغربى الصناعية قوة عاملة قوامها ١٣٥ر٤٠٠ عامل التحق منها ٤٠ر٠٠٠ عامل وعاملة فى فصول تعليم الكبار وحدها . أضف الى ذلك كل ألوان رابطات الرجال والنساء المتطوعة ذات الأهداف الثقافية والسياسية

والاجتماعية ، حتى يتضح لك أن التعليم الرسمى فى المدارس والكليات ليس الا نقطة انطلاق فى العملية التعليمية ٠

وقد أضاف تعليم الجماهير عن طريق الراديو والتليفزيون أثرا ضخما جديدا فى توسيع آفاق المستمعين ٠ ففى سنة ١٩٥٦ كان فى كل ١٠٠ منزل فى الولايات المتحدة الأمريكية ٩٧ جهاز راديو و ٧٢ جهاز تليفزيون ٠ وفضلا عما لهذه الأجهزة من قيمة ترفيهية فانه مما تجدر ملاحظته أن الحكومة شجعت المجتمعات المحلية على أن تبنى محطاتها التليفزيونية التعليمية ٠ وما وافت سنة ١٩٥٧ حتى أقيمت ثمانى عشرة محطة من هذا النوع على يد القطاع الخاص ٠ وقد حصلت على مساعدة ومعونة كليات الفنون الحرة والمعاهد الفنية والهيئات العلمية والموسيقية والفنية وغيرها فى عرض برامج تعليمية جديدة ٠ ومنذ سنة ١٩٥٠ على وجه التحديد استطاعت كل أسرة عادية ــ سواء أكانت تعيش فى الريف أم المدن ــ أن يكون فى متناول يدها ، وفى ردهة المنزل ، برامج تعليمية من كل نوع ٠ وفى هذا الوعاء التعليمى الواسع الذى يمكن الاغتراف منه بمجرد اضاءة الشاشة يمتزج خليط من المشكلات السياسية والاجتماعية والاقتصادية ومشكلات العلاقات بين الادارة والعمال ٠

ما معنى كل هذا بالنسبة لك بصفتك رجلا من رجال التنفيذ فى عالم للأعمال يستخدم هؤلاء الناس كعمال ومشرفين ؟ هؤلاء الناس يعرفون طريقهم. والمستوى التعليمى الصاعد فتح آفاقا جديدة لآلاف الأفراد ٠ والأسر فيها انطباعات جديدة وأفكار جديدة وأهداف جديدة للحياة ، وآمال جديدة يشعر هؤلاء الناس ذوو الدخول الصاعدة أن فى امكانهم تحقيقها ٠

والطلبة الذين يدخلون الى العــالم الصــناعى بمعرفتهم للتاريخ ، وتقديرهم لأهمية الكفاح من أجل الديمقراطية فى الولايات المتحدة الأمريكية ، ستكون لديهم أفكار عن الديمقراطية الصناعية أيضا ٠ وهذا سوف يتيح لرجال التنفيذ فرصا جديدة ، كما أنه يجابههم بتحديات جديدة ٠ فهؤلاء الناس سوف يريدون ويتوقعون أن يعرفوا المزيد عن العمل الذى يشتغلون من أجله ٠ وسوف تكون لديهم أفكار يحبون أن يعبروا عنها ٠ وسوف تكون لديهم مســتويات فى المعاملة يطالبون المشرفين بأن يعاملوهم بمقتضاها ، وسوف يملؤهم الطموح الى التوسع والتقدم فى العمل الذى يبدو لهم جديرا ببذل الجهد وقبول التحدى ٠

أما كيف يجوز لهذه الاتجاهات فى التعليم أن تؤثر فى مسالك وآمال الموظفين المتعلمين تعليما أفضل والمعقدين تعقيدا فكريا أكبر فقد عبر عنه رنسيس ليكرت بطريقة من المفيد لرجال التنفيذ تدبرها ، قال(٥) :

« ان الاتجـاه فى أمريكا ــ فى مدارسنا عموما وبيوتنا ومجتمعاتنا المحلية ــ الى منح الفرد حرية أعظم وفرصة أكبر للمبادأة • وقد قلت الأوامر المباشرة غير المشروحة فى المدارس والمنازل ، كما أخذ الصغار يشاركون فى اتخاذ القرارات التى تؤثر فيهم •

« هـذه التغيرات الأساسية فى المجتمع الأمريكى تخلق بين الموظفين توقعات خاصة بشأن الطريقة التى يجب أن يعاملوا بها • وهذه التوقعات تؤثر تأثيرا عميقا فى سلوك المستخدمين ما دام هذا السلوك يعتمد على مدى التجاوب بين تجاربنا وتوقعاتنا • والسلوك غير المرغوب فيه يحدث اذا عجزت التجربة أو الخبرة عن تحقيق توقعاتنا • أما اذا كانت تجاربنا وخبراتنا أفضل من توقعاتنا فاننا نميل الى السلوك المرغوب • وهذا يعنى ــ بطبيعة الحال ــ أنه اذا كانت التوقعات فى أمريكا تتغير فى اتجاه معين فان التجربة أو الخبرة يجب أن تتغير فى نفس الاتجاه ، أو أن تتأثر استجابات الناس لتجاربها وخبراتها بصورة مماثلة •

« وفى رأيى أن التغييرات الثقافية الجارية فى الولايات المتحدة سوف تجعل الناس ــ فى السنوات القليلة القادمة ــ يتوقعون من فرص المبادأة والاسهام فى الأعمال مقدارا أعظم مما هو حادث اليوم » •

الأمن ــ كلمة أمريكية مأثورة

ان مخاطر البطالة فى كل المجتمعات الصناعية جعلت الأمن حكمة مأثورة لدى كل العمال فى كل المستويات • ولقد عانى ما يقرب من نصف الذين يعملون اليوم من عقبة البطالة ــ والعمل بعض الوقت ــ ابان الأزمة الكبرى

---

(٥) Rensis Likert, "Developing Patterns in Management" *Strengthening Management for the New Technology,* AMA General Management Series, no. 178, 1955. p. 44.

التى بدأت سنة ١٩٣٠ ودامت أكثر من خمس سنوات فى الولايات المتحدة • وعندما بلغت الأزمة أقصاها دفعت البطالة التامة ٢٥٪ من مجموع القـوة العاملة الى فترات من الخمول دامت شهورا طويلة • ومنذ سنوات الأزمة الكبرى هذه فصاعدا اتخذت الحكومة والصناعة خطوات كثيرة لتبديد هذه السحابة التى خيمت على عالم العمال ، ولكن التوجس من البطالة الكلية أو الجزئية ما زال قائما فى قلوب كثير من العمال والأسر العاملة •

ويمكن لرجال التنفيذ أن يلمسوا هذا التوجس من كراهية كثير من العمال للتحول من وظائفهم المأمونة فى أحد الأعمال الى وظائف أقل أمنا ولكنها أكبر أجرا فى أعمال تتطلب مهارة أعلى • كما أن الشركات تواجه مشكلات فى الحصول على المؤهلين الذين يرضون أن يتركوا وظائفهم الرياسية المأمونة ويقبلوا وظائف يعتقدون أنها أقل أمنا فى صفوف الادارة الأدنى كرؤساء ورش مثلا •

ولقد عالجت الحكومة مشكلة البطالة فى جبهتين كبيرتين : فقد عمدت أولا الى اقامة عدد من الدعائم فى صلب الاقتصاد لتمنع الذبذبات الحادة بين الازدهار والكســاد • والفترة ما بين ١٩٣٧ ، ١٩٥٧ التى تميزت بثبات واستقرار الأعمال بأقل حد من البطالة شاهد على نجاح الجهود التى بذلتها كل من الحكومة الفدرالية وحكومات الولايات المحلية فى هذا الميدان • وأما الخطوة الجبارة الثانية فهى اقرار تشريع تعويضات البطالة من جانب الحكومة الفدرالية أولا كجزء من قانون الضمان الاجتماعى سنة ١٩٣٤ ، ثم من جانب حكومات الولايات التى سنت بعد ذلك لوائح تنفيذية للقانون العام • والواقع أن ذلك كان يعنى أن العامل العاطل يتقاضى نسبة مئوية من أجره العادى تتراوح من ٣٠ الى ٥٠٪ لمدة قد تمتد من بضعة أسابيع الى عشرين أسبوعا • ولم يكن هذا سوى صمام للتخفيف من وطأة البطالة ولاعطاء العامل فرصة لكى يبحث عن عمل مناسب آخر •

وبمضى الوقت تحررت هذه القوانين من ملامحها الوقائية • ولكن حتى القوانين التى تؤمن الحد الأدنى من احتياجات العمال لا تستطيع أن تفعل شيئا فيما يتصل باستردادهم لمشاعر الأمن ، أو استردادهم لكرامتهم ، اذ يشعرون أنهم يتقاضون اعانات البطالة دون أى مخرج محترم لمواهبهم • وأما الزوجة والأولاد فيقاسون ـ بصور مختلفة ـ عندما يكون الزوج بلاعمل •

وقد اعترف أصحاب الأعمال والنقابات بالتهديد الاقتصادى والشخصى لانعدام الأمن الناتج عن التغييرات الموسمية والدورية فى الأعمال • وكان صوت النقابات هو أول صوت ارتفع مطالبا بالاعتراف الرسمى بمبدأ الأقدمية • وكانت اجراءات الأقدمية من الوجهة النظرية معدة لتحمى الموظف القديم الذى خدم طويلا • وكان المبدأ يقضى بأن آخر رجل التحق بالخدمة يكون أول رجل يستغنى عنه فى حالة كساد العمل • وبالرغم من أن اجراءات الأقدمية جانب ضرورى ومرغوب فى اتفاقيات النقابات فانه كثيرا ما تعذر تطبيقها تطبيقا عادلا فى شركة ذات وظائف وأقسام وأجهزة مختلفة • والعامل القديم فى احدى الوظائف أو أحد الأقسام يشعر بالظلم عندما يرى رجلا أقل مدة فى الخدمة وأقل مهارة يحتفظ بمركزه لأنه فى وظيفة أخرى أو قسم آخر ، فى حين يستغنى عن العامل القديم • والواقع أن « تسوية » الحالات على أساس اجراءات الأقدمية لها نواحى قصور خطيرة أيضا •

ومع ذلك فقد فاز الموظف ذو الخدمة الطويلة عموما بقدر كبير من الأمن الوظيفى الذى كان يتم أحيانا بتضحية الدوافع التى تحمس العمال الأقل سنا • وبالاضافة الى الأقدمية فقد أدخلت أشكال كثيرة أخرى من الأمن الوظيفى فى اتفاقيات النقابات زيادة على الرعاية خارج الوظيفة التى تتخذ صورة التأمين ضد الحوادث وضد المرض والأماكن المحجوزة مقدما فى المستشفيات ، وغيرها من الاجراءات الطبية ، ثم المعاشات — التى جاءت مع الأيام لتضيف الى احساس العمال بالأمن • والواقع أنه فى نهاية سنة ١٩٥٦ شمل أكثر من ١٤ مليون عامل نظاما من نظم المعاشات التى قدمها أصحاب الأعمال ، كما كان هناك ٩٫٢ ملايين شخص يستفيدون فى نهاية سنة ١٩٥٦ أيضا من الضمان الفدرالى الاجتماعى •

الاستقرار الوظيفى والدخل

قامت النقابات وادارات الأعمال ببذل محاولات محدودة بغية التوصل الى تقديم أجر سنوى مضمون* طوال السنة أو طوال جزء لا يستهان به منها • وفى سنة ١٩٤٦ سجل مكتب احصائيات العمال ١٩٦ خطة للأجور المضمونة أو التوظف المضمون تشمل ٦١٫٠٠٠ موظف • وفى سنة ١٩٥٥ نتج عن الحركة التى قام بها اتحاد عمال شركات السيارات الاتفاق على صورة معدلة من الأجور المضمونة (وليس التوظف) يشار اليها بالاعانات الاضافية

للبطالة • فقد اتفقت شركات السيارات الكبرى ، ثم شركات التعليب والزجاج والمطاط والصلب — على أن تخصص الشركة اعتمادا قد يصل الى ٥٪ من أجر الموظف بالساعة • ويمكن للموظفين الدائمين الذين استغنت عنهم الشركة أن يسحبوا من هذا الاعتماد مالا كافيا ، بالاضافة الى ما تدفعه لهم حكومة الولاية من اعانة البطالة ، وذلك حتى يصل متوسط دخلهم أثناء فترة بطالتهم الى ٦٥٪ من صافى أجرهم • وفى هذه الحالات كان العلاج متجها الى تثبيت الدخل أكثر مما كان الى ضمان الوظيفة •

ومع ذلك ففى السنوات الأخيرة بدأ عدد متزايد من الشركات يرى أن التخطيط الدقيق المباشر من جانب رجال التنفيذ فى الادارة فى مقدوره أن يثبت الوظيفة • وقد وجدت هذه الشركات الدافع الذى شجعها على انجاز ذلك فى قانون مستويات العمال العادلة الصادر سنة ١٩٣٨ ، والذى يعفى الشركات من دفع أى أجر اضافى عن ساعات العمل التى تزيدعلى أربعين ساعة فى الأسبوع اذا كانت هذه الشركات تطبق خطة مقبولة لضمان الوظائف • وهذه الخطط تنص على أن الشركة تضمن أن يعمل العامل مدة تتراوح من ١٫٨٤٠ الى ٢٫٠٨٠ ساعة فى السنة ، أو مالا يقل عن ستة وأربعين أسبوعا لا يقل العمل فى كل أسبوع منها عن ٣٠ ساعة • وللموظفين ألا يعملوا أكثر من ٢٫٢٤٠ ساعة فى السنة • ويجب أن تدفع الشركة أجرا عن كل ساعة تزيد على ٢٫٠٨٠ ساعة فى السنة ، أو ١٢ ساعة فى اليوم ، أو ٥٦ ساعة فى الأسبوع • ويحسب الأجر فى هذه الحالة على أساس مرة ونصف مرة • وتوحى هذه الخطط والقوانين السالفة الذكر بالعديد من الوسائل المختلفة التى يستطيع أصحاب الأعمال والنقابات أن تتفق عليها فى المستقبل بغية تقليل خطر البطالة الى أدنى حد مستطاع • ومع التحسينات فى تخطيط الادارة البعيد المدى ، ومع المزيد من ثبات الاقتصاد ككل فان احتمالات تحقق درجة أكبر من الأمن فى الدخل والتوظف للعمال سوف تتحسن الى درجة كبيرة •

التغيير التكنولوجى

فى عصر التحول الآلى ، عندما ينتظر أن يخطو التغيير التكنولوجى خطوة أسرع يشعر كثير من العمال وممثلوهم فى النقابات بخطر جديد مشئوم يتهدد أمنهم فى وظائفهم • وقد علمت التجربة كل عامل — فى مرحلة معينة

من مراحل حياته العاملة ـ أن الخبراء فى الادارة بامكانهم أن يحدثوا من التغييرات ما ينتج عنه فقدانه لوظيفته أو تحوله الى عمل يتطلب مهارة تختلف عما لديه أو تقل عما لديه . وهذا يعطل تقدمه نحو تحقيق أهدافه الشخصية فى الحياة ويتدخل فى العلاقات التى أقامها مع زملائه فى العمل . وكثيرا ما نتج عن ذلك القناعة بأجر أقل ووظيفة أدنى . وسوف نناقش فى الفصل الثانى عشر هذه القضايا بتفصيل أكبر . ويكفينا هنا أن نقول ان المفارقات فى مسألة الأمن الوظيفى هذه حقيقية . وهى تؤثر فى مشاعر العمال الذين تهددهم التغييرات التى لا يحدثونها بأيديهم والتى ليس لهم عليها أى سلطان كبير .

وعندما ينظر زعماء النقابات الى المستقبل فانهم يرون تهديد البطالة الناتجة عن التغيرات التكنولوجية من زاوية أعرض . ففضلا عن محاولتهم ادخال بعض البنود الوقائية فى الاتفاقيات التى تعقد بين النقابات وادارات الأعمال فانهم يأملون فى أن يقللوا بالتدريج ساعات العمل من أربعين ساعة الى خمس وثلاثين ساعة دون تخفيض فى صافى أجور العمال . وكحل مؤقت أخذت كثير من الاتفاقيات تنص على تعويضات عن الفصل تعطى للعمال الذين يقتضى التغير التكنولوجى فصلهم . وهذه المكافأة المؤقتة التى تحسب على أساس عدد السنوات التى خدمها العامل ودرجة وظيفته تبدو ـ من وجهة نظر العامل تعويضا تافها اذا قاسها الى فقدانه لوظيفته . ويطالب بعض قادة النقابات بأنه عندما تقوم الادارة بتقدير تكاليف آلة من الآلات الجديدة ومدة تغطيتها لهذه التكاليف يجب أن يدخل فى هذا التقدير بند اضافى للتكاليف البشرية ليعوض العمال الذين تؤثر هذه الآلة فيهم ، وذلك حتى يتاح لهم الوقت الكافى للتدرب على عمل جديد أو البحث عن وظيفة مماثلة .

التكامل بين الأمن الوظيفى وفرص النمو

لا غرو ـ والحالة هذه ـ أن يكون لدى العامل الأمريكى أسباب فى الحاضر والماضى على السواء تدعوه الى أن يخاف خوفا حقيقيا على أمنه الوظيفى . وان رجل التنفيذ الذى يعترف بطبيعة هذه المخاوف والمشاعر الشخصية التى تصاحبها سوف يكون لديه هدف ذو قيمة حقيقية اذا استطاع أن يقوم بدوره مستهدفا التخفيف تدريجيا من حدة تهديدات البطالة ، وسيدرك أن هذه المخاوف كمنت فى صدور العمال وصدور ذويهم أجيالا طوالا . وهذا سوف

يساعده على أن يفهم السبب فى أن الصعود البطىء المأمون على السلم غالبا ما يرضى طموح كثير من الرجال والنساء الذين يبحثون عن الطمأنينة فى العمل أولا وقبل كل شىء • وحتى طلبة المعاهد العليا الضخمة يفضلون الشركات الكبيرة المأمونة حيث يمكنهم أن يتنبأوا بمستقبلهم بثقة أكبر على أن يربطوا أنفسهم بشركة أصغر وأكثر عرضة للمخاطر • والدافع نحو الأمن بهذه الصورة أمر مفهوم • ولكن رجل التنفيذ الذى يهدف الى انشاء منظمة نامية فعالة يجد فيها كل انسان فرصته لكى ينمو ويتقدم سيبحث عن طرق أفضل للتوحيد بين الأمن الوظيفى والفرص والنمو فى بيئة عمله •

تقدم العلاقات بين النقابات وإدارة الأعمال

بعد أن حللنا بعض الجوانب العريضة من الظروف التى تؤثر فى بيئة المصنع الواحد ، وفى رجل التنفيذ المسئول عن معاملة العمال فى وقتنا الحاضر ، نحب أن ندقق النظر فى المنظمتين الرئيستين للعمال وللادارة : ماهى العلاقات الحالية السائدة بينهما ؟ وماذا يمكن أن يتوقع من الاتجاهات فى السنوات القليلة القادمة ؟ وماذا يمكننا أن نتوقع من الزعماء فى كلا الجانبين ؟ وما مدى نضج هذه العلاقات ؟ وما هى احتمالات التحسن فى المستقبل ؟ وما هو مكانك فى هذه الصورة بوصفك رجلا من رجال التنفيذ ؟

النقــابات

قررنا فى الفصل الأول أن أضخم زيادة فى الانتماء الى النقابات تحققت خلال فترة الازدهار النسبى الذى تلا اقرار قانون علاقات العمــال القومى • و (شكل ٢ ــ ١٥) يروى لنا القصة :

(شكل ٢ ـ ١٥) كيف زاد أعضاء نقابات العمال (بالآلاف)

السنة	كل النقابات	AFL	CIO	نقابات مستقلة أو نقابات متحالفة
١٩٣٣	٢ر٨٥٧	٢ر١٢٧	٠٠٠	٧٣٠
١٩٣٧	٧ر٢١٨	٢ر٨٦١	٣ر٧١٨	٦٣٩
١٩٤٠	٨ر٩٤٤	٤ر٢٤٧	٣ر٦٢٥	١ر٠٧٢
١٩٤٥	١٤ر٧٩٦	٦ر٩٣١	٦ر٠٠٠	١ر٨٦٥
١٩٥٠	١٤ر٠٠٠ـ١٦ر٠٠٠	٨ر٠٠٠	(لم يبين)	٢ر٤٠٠ـ٢ر٨٠٠
١٩٥٢	١٦ر٥٠٠ـ١٧ر٠٠٠	٩ر٥٠٠	٥ر٠٠٠	٢ر٠٠٠ـ٢ر٥٠٠
*١٩٥٧	*١٨ر٣٦٤	١٧ر٠٢٥		١ر٣٣٩

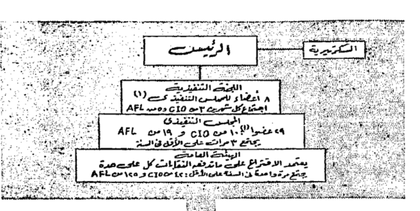
* يقابل الـ ١٨ر٣٦٣ر٦٩٢ عضوا فى هذه السنة ١٧ر٥١٣ر٢٩٨ عضوا فى سنة ١٩٥٥ ، وهناك مايقرب من مليون عضو فى كندا ومقر نقاباتهم فى الولايات المتحدة . أنظر

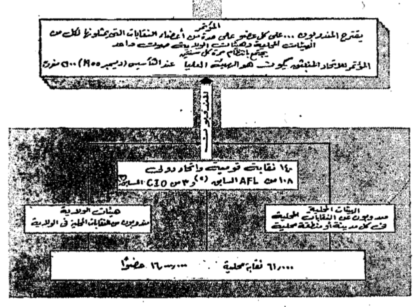
"Union Membership and Revenue, 1957 vs. 1955," NICB Management Record, December, 1957, p. 414.

المصدر : Economic Forces in the U.S.A. : Facts and Figures, U. S. Bureau of Labor Statistics, June 15, 1955. p. 76.

بلغ عدد أعضاء النقابات ـ حسب هذا الجدول ـ ما يقرب من ١٨ مليون عامل من مجموع القوة العاملة التى تبلغ ٦٦ مليون عامل ، من بينهم ٥٢ مليونا يعتبرون لأئقين لعضـوية النقابات . وبذلت معظم قيادات النقابات جهودا كبيرة « لتنظيف البيت » ـ ان صح هذا التعبير ـ ولتنمية مسلك أكثر نضجا فى علاقاتها مع ادارات الأعمال .

وقـد عولجت القضـايا القانونية المتعبة بين مجموعات نقابات العمال المختلفة وبين الـ AFL والـ CIO بصورة واقعية . وفى سنة ١٩٥٥ امتزج الـ CIO, AFL فى اتحاد واحد كبير كما يتضح من الشكل ٢ ـ ١٦ .





(شكل ٢ ــ ١٦) الهيئة الادارية العليا لـ AFL - CIO المصدر :
Road Maps of Industry no. 1055, NICB. Mar. 16, 1956.

١ ــ بما فى ذلك الرئيس والسكرتير ــ أمين الصندوق وكلاهما من AFL سابقا .

٢ ــ لا يشمل ذلك الهيئات المتحدة الثانوية مثل مضيفى الطيران المنضمة الى ملاحى الطائرات ، وهناك ١٣ هيئة منضمة ، وكانت كلها تابعة لنقابات AFL السابقة .

٣ ــ بما فى ذلك عمال الحكومة والعمال المدنيون الذين يسجلون عادة كلجان تنظيمية .

وبهـذا التوحيد تحسنت احتمالات الاستقرار فى علاقات النقـابات ورقابتها ، وبفضـل اشتراكات الموظفين ، أصبح كثير من النقابات هيئات رأسمالية ذات موارد مالية لا يستهان بها ، واحتياطيات لتمدهم بالعون فترات الاضراب ٠

أما التصرفات الأوتوقراطية وسوء استغلال أموال النقابات على أيدى الزعماء غير المسئولين فقد حل محل معظمها الاجراءات الديمقراطية القائمة فى دستور الاتحاد بحيث أصبح فى مقدور عضو الاتحاد العادى أن يدلى برأيه وأصبحت مراجعة حسابات النقابات اجراء معمولا به فى جميع النقابات الا القليل منها ٠ وليس « تنظيف البيت » كاملا بأية حال من الأحوال ٠ الا أن الاتجاهات السائدة مشجعة على أية حال ، فهى ان دلت على شيء فانما تدل على أن الهيئة العاملة فى النقابات تحاول جاهدة أن تواجه مسئولياتها ٠ وكما هى الحال فى الجوانب الأخرى من الديمقراطية الأمريكية فان مثل هذه التغييرات الضخمة تستغرق زمنا وخاصة فى هذا الوقت الذى ما تزال فيه النقابات تكافح من أجل تأمين مركزها فى كثير من الصناعات ٠ فى مثل هذه الحالات يجوز أن تتأخر الأهداف البعيدة المدى لتتقدمها الاعتبارات القريبة العاجلة ٠

ولم تبلغ القيادة فى كثير من النقابات ما بلغته اليوم من التأثير والنفوذ الا منذ أواسط السنوات الثلاثينية ٠ وفى هذا الجيل الحاضر تغيرت تقاليد النقابات وأهدافها وفلسفتها فى العمل الذى يرمى الى تحقيق هدف مشترك مع ادارة الأعمال ٠ وبفضل الخبرة التى اكتسبتها النقابات من المفاوضـة الجماعية خلال سنوات طويلة أصبح لدى زعمـاء النقابات صـورة أوضح لأهدافهم ، ومنزلة أكثر سماحة وتقبلا من جانب المجتمع الأمريكى ٠ مثال ذلك أن زعماء نقابات العمال لا يترددون فى الاعتراف « بالنبوغ الأمريكى فى الانتاج » ـ ويتباهون به ٠ فهم يفهمون مضموناته العاجلة والآجلة بالنسبة اليهم والى أعضاء النقابة ٠ أو كما قال جورج مينى رئيس AFL - CIO (٦) :

ان العمال لن يعارضوا التقدم الصناعى ٠ ونحن نرحب بذلك ٠ ولكن الحركة النقابية يجب أن تتوصل الى حلول واقعية للمشكلات الانسانية

(٦) George Meany, "The AFL-CIO Merger : Meany Looks into the Future," *The New York Times Magazine*, Dec. 4, 1955, p. 11.

التى لا مفر من نشوئها نتيجة للتطبيق العملى للمعرفة العلمية الجديدة • هذا هو سبب من الأسباب البعيدة المدى لاتحاد الشركات • ويحاول العمال - عن طريق توحيد صفوفهم - التوصل الى ايجاد أداة قادرة على الدفاع عن مصالح العمال الأمريكيين فى السنوات القادمة الحافلة بالأحداث الجسام - أداة تستطيع أن تنجح فى ضمان الاعتبار السليم للاحتياجات البشرية جنبا الى جنب مع مطالب الصناعة والتمويل ••• وسوف يحرز العمال قوة أكبر على مائدة المفاوضات • وسوف يحاولون أن يستغلوا هذه القوة حتى يعاد نصيب عادل من المكاسب المتزايدة الى التداول الجماعى عن طريق رفع الأجور وتخفيض التكاليف بالنسبة للمستهلك ••• والغالبية العظمى من منازعات الادارة والعمال يمكن تسويتها بالطرق الودية • هكذا حالها اليوم • والمشكلة الحقيقية هى التوصل الى طريقة يمكن بها تسوية الحالات الشاذة قبل أن تستفحل وتتخذ صورة الاضرابات والاعتصامات المدمرة ••• وواجب العمال الأكبر هو أن يحصلوا على احترام الشعب الأمريكى وحسن قبوله • واننا لنأمل أن نحصل على هذا التقبل الحسن ونحافظ عليه • اننا لنأمل أن نثبت بأعمالنا أن العمال الأحرار قوة من قوى الخير فى حياة أمتنا وحياة العالم » •

قارن هذه المقتطفات السابقة بالهدف كما تصوره صمويل جومبرز منذ عشرات الأعوام • لقد ركز جومبرز هدف العمال فى كلمة واحدة وهى : « المزيد » •

ولقد مر التفاوض الجماعى بثلاث مراحل كبيرة فى معظم الشركات. كانت المرحلة الأولى مرحلة التنظيم الهجومية حين كان الجانبان شاهرين سيوفهما أحدهما فى وجه الآخر • وفى هذه المرحلة حدثت عدة اضرابات باعثة للشلل • ثم جاءت المرحلة الثانية حيث حدثت التجارب الأولى فى العمل معا طبقا للتفاهم الجمعى بشأن التفاوض الجماعى • وفى هذه المرحلة لم يكن أحد الجانبين يثق بالآخر ، ووقف عدم الأمن والكبرياء وعدم التزحزح عن الأفكار والتعصب والمخاوف عقبات فى الطريق • وأخيرا انبثق نوع أكثر نضجا من العلاقات ، اذ اعترف كلا الجانبين من الزعماء بأنهما وجدا هنا ليبقيا وأن عليهما أن يتعلما كيف يعيشان معا • وهما يريان أن كثيرا من الأهداف مشتركة ، وبلغ بهما النضج الى درجة أن أحدهما أصبح يثق بالآخر ثقة تكفى للعمل معا وبسلام لكى يصنعا « فطيرة أكبر للجميع » • ويعطينا (شكل ٢ - ١٧) فكرة عن الاضراب ويلقى ضوءا خاصا على النسبة المئوية الصغيرة من مجموع أوقات العمل الضائعة فى جميع أنواع الاضرابات •

(شكل ٢ – ١٧) عدد مرات التوقف عن العمل نتيجة للمنازعات بين العمال وادارة الأعمال ١٩٢٥ – ١٩٣٩ الى ١٩٥٧

السنة	عدد مرات التوقف التى بدأت خلال السنة	الأيام الضائعة فى الاضراب (محتسبة لعامل واحد)	
		العدد	النسبة المئوية الى وقت العمل التقديرى
١٩٣٥–١٩٣٩	٢ر٨٦٢	١٦ر٩٠٠ر٠٠٠	٠ر٢٧
١٩٤٥	٤ر٧٥٠	٣٨ر٠٠٠ر٠٠٠	٠ر٤٧
١٩٤٦	٤ر٩٨٥	١١٦ر٠٠٠ر٠٠٠	١ر٤٣
١٩٤٧–١٩٤٩	٣ر٥٧٣	٣٩ر٧٠٠ر٠٠٠	٠ر٤٦
١٩٥٠	٤ر٨٤٣	٣٨ر٠٠٠ر٠٠٠	٠ر٤٤
١٩٥٣	٥ر٠٩١	٢٨ر٣٠٠ر٠٠٠	٠ر٢٦
١٩٥٤	٣ر٤٦٨	٢٢ر٦٠٠ر٠٠٠	٠ر٢١
١٩٥٥*	٤ر٣٢٠	٢٨ر٢٠٠ر٠٠٠	٠ر٢٦
١٩٥٦*	٣ر٨٢٥	٣٣ر١٠٠ر٠٠٠	٠ر٢٩
١٩٥٧ (يناير – سبتمبر)	٣ر٠٢٥	١٣ر٠٠٠ر٠٠٠	٠ر١٤

Monthly Labor Review U. S. Bureau of Labor Statistics, November 1957, p. 1437.

المصدر : *Economic Forces in the U.S.A. : Facts and Figures,* U. S. Bureau of Labor Statistics, June, 15, 1955, p. 23.

وبفضل تمرس زعماء العمال وخبرتهم بحقائق الحياة الصناعية ونتيجة للجهود العدوانية وما تمخضت عنه من تعليم وتدريب – أصبح زعماء العمال أكثر نضجا وأكثر ثباتا وأكثر أهلية للاعتماد عليهم وأكثر تقديرا للمسئولية فى وقتنا الحاضر ٠ ولقد مهدت اجراءات تسوية التظلمات والشكاوى والتحكيم

الاختيارى طرقا واقعية لتسوية معظم المنازعات مع ادارة الأعمال • وفى عدد متزايد من الحالات بدأ زعماء العمال يوجهون طاقاتهم للعمل مع ادارات الأعمال فى رفع الانتاج ومستواه وتحقيق المزيد من السـلامة ، وتخفيض التكاليف •

إدارة الأعمال

لقد عاش الجيل الجديد من رجال التنفيذ الادارى خلال تعديلات ضخمة معينة حدثت فى نفس هذه الفترة التى كانت النقابات تنمو فيها • كما تراكبت تعقيدات معينة لمهمة الادارة بطرق شتى خلال الفترة نفسها • ولقد قامت ادارة الأعمال هى الأخرى « بتنظيف البيت » ؛ اذ أعاد كثير من المديرين النظر فى دعاواهم الأصلية السلبية عن نقابات العمال وزعمائها • وأصبح الفريقان يمارسان ويتوقعان التفاوض الجماعى الحازم العادل • وبفضل التأكيد المتزايد على التدريب والاعداد أصبح المشرفون على العمال فى وضع أفضل يمكنهم من أن يعالجوا الأمور مع مندوبى النقابات ، ويتوقعوا ويسووا المشكلات التى تنشأ فى أقل مستويات العمال بالمؤسسة • ولقد اتخذت معظم ادارات الأعمال الخطوات الرامية الى استعادة الهيبة لوظيفة رئيس الورشة ، واستعادة قوة اتخاذ القرارات عند مستواه •

والمنتظر من الجيل الناشىء من رجال التنفيذ أن يكونوا مهنيين فعلا فى نظرتهم وادراكهم واستغلالهم للمهارات الادارية فى تنسيق جهود الناس • واليوم يتدرب رجال التنفيذ على اكتساب مهارات الادارة فى كثير من مدارس ادارة الأعمال • أضف الى هذا أن التقديرات تشير الى أن أكثر من مليونين من رجال التنفيذ الحاليين يتلقون أنواعا مختلفة من التدريب فى أثناء الخدمة • والمعتقد أن هذه التجارب والخبرات المختلفة تساعدهم على أن ينموا نظرة اشمل وفلسفة أكثر ايجابية أثناء اضطلاعهم بمسئولياتهم المهنية • والاتجاه السائد فى تعاملهم مع النقابات هو المدخل المستقيم واللعب بالورق المكشوف ـ ان صح هذا التعبير ـ والثقة المتبادلة أكثر مما هو القلق البالغ بشأن مشروعية محاولة النقابات انتزاع بعض الامتيازات الادارية المقررة من ادارة الأعمال لصالح العمال • وكما سوف نرى فى فصل قادم ، لقد حدث نمو فى الفهم بشأن مسئولية رجل التنفيذ فى الصف الأمامى عن ادارة الأفراد ادارة ايجابية من يوم الى يوم ـ ادارة تحاول ، عن طريق الفهم الأفضل ، أن تقيم

فى العمل جوا يسد احتياجات العمال ، ويشجعهم على الوصـول بمستوى أدائهم الى القمة ويستشف مصادر شكاواهم مقدما ٠

وادارة الأعمال الحديثة ترى مهمتها بعينين جديدتين بنفس الطريقة التى ترى بها قيادة نقابات العمال مهمتها ٠ وقد شهدت سنوات العمل معا نموا تدريجيا ونضجا من كلا الجانبين ٠ والمنتظر من رجل التنفيذ اليوم أن يكون أكثر قدرة على قراءة عداد عريض يسجل مشكلات الأعمال الشاملة ومشكلات العمال كما وضحنا معالمها فى هذا الفصل ، وأن يكون متفطنا للمشكلات الانسانية الكبرى التى ما زالت تواجه المجتمع ، وأن يتقبل ــ بوصفه رجلا من رجال تنفيذ الأعمال ــ مسئوليته فى القيام بدوره فى حلها ٠

معنى ذلك لرجل التنفيذ الحديث

يجوز لك بحق ــ بوصفك من رجال التنفيذ الحاليين أو المقبلين ــ أن تتساءل : « ما معنى كل ذلك بالنسبة لى وأنا فى مؤسستى بالمدينة الصغيرة ، أو وأنا مسئول عن هذا الفرع من المؤسسة ؟ » وربما كانت أبسط اجابة عن هذا السؤال هو أن موظفيك متأثرون بتلك التطورات الضخمة فى المجتمع ٠ وهذه الاتجاهات تؤثر فى الطريقة التى ينظرون بها اليك كرجل من رجال التنفيذ وفيما يتوقعون منك ٠ وفى موقف العمل ، وفى المشرفين الذين اخترتهم، وفى الشركة ٠ وهؤلاء الموظفون فيهم المشرفون التابعون لك ، وهيئة المهندسين وجهاز البحوث ورؤساء الورش والمستخدمون ، ومندوبو النقابة والموظفون من الفئات المختلفة فى نطاق المؤسسة ٠ وكلهم قد تأثروا جميعا بالظروف التى رسمنا معالمها فى هذا الفصل ٠ وكل واحد منهم تعلم دروسا من هذه التجارب ونمى آمالا وتوقعات يشـعر بضرورة تحقيقها فى العمل فى جو أنشأته أنت وزملاؤك من رجال التنفيذ ٠

وان ارتفاع مستويات المعيشة ذلك الارتفاع السريع الذى امتد عشرين سنة ــ أى نصف مدة خدمة العامل العادية فى الحياة ــ أى جيلا كاملا ــ خليق بأن يؤدى بموظفيك الى الاعتقاد بأن هذا الاتجاه سيدوم ٠ ومازالت تصريحات رجال السياسة وموظفى الحكومة الرسميين تعزز الشعور بأن الاستقرار والتوسع الاقتصادى سيدومان ٠ ولقد جدت تحسينات ضخمة سدت الحدود الدنيا من احتياجات الغذاء والكساء والصحة ٠ ولكن عمالك يمكنهم أن يروا

آفاقا جديدة تتفتح بين أيديهم • فمنذ جيل واحد مضى لم يكن هناك أى احتياج الى جهاز للتليفزيون لأننا لم نكن قد سمعنا بعد بفوائده • وأما اليوم فتكاد تشعر كل أسرة فى الولايات المتحدة بحاجتها الى جهاز للتليفزيون • ومن الجائز أن تأتى بعد ذلك الحاجة الى سيارتين اثنتين وزورق بخارى منتظر بالمرفأ • وكلما ارتفعت مستويات التربية والتعليم ، وكلما بين المعلنون عن المنتجات الجديدة حاجات الموظف التى لم تسد بعد ، وسع الموظف من أفقه والتمس مكسبا أكبر من موقفه الوظيفى • وان عمالك أشخاص متعلمون متحذلقون يطالبون المشرفين عليهم بمعاملة أكثر تقديرا ، كما يطالبون بقدر أكبر من المساهمة الفعالة فى اتخاذ القرارات التى تؤثر فيهم •

ولقد أصبح من المقرر فى أمريكا أنه ما تكاد تصل الأغلبية الى المستوى الذى تمتعت به الأقلية من قبل حتى يرتفع المستوى درجة الى أعلى • والحاجات تنبعث كلمـا تصـور العقل البشرى تحقيقها • وأيا ما كان موقفك بصفتك من رجال التنفيذ من هذه الحاجات أهى معقولة أم غير معقولة فان هذا لن يغير من الأمر شيئا ، وهو أن موظفيك يرونها حاجات حقيقية حيوية لم تتحقق لهم بعد • ولن تقف رغباتهم جامدة عند حد ، ولن تنتهى رغباتهم فى تحقيقها. وما تكاد تساعدهم على تحقيق بعض الرغبات المعينة حتى ترتفع المعيشة درجة على السلم ، وتخلق تصوراتهم احتياجات بشرية واقتصادية جديدة •

ويختلف العامل الأمريكى عن العمال فى كثير من دول أوروبا فى أنه لا ينظر الى نفسه على أنه عضـو مظلوم من أعضـاء القـوة العاملة • وهو لا يشعر بأن القدر كتب على جبينه أن يكون ذا منزلة منخفضـة فى المجتمع • أو أن يظل مدى الحياة يعانى من مستوى المعيشة المنخفض • وأنه لن يطرد من عمله كما يطرد الانسان المتبلد الشعور العديم التفكير • لقد علمته سنوات طوال من التطورات أن يتوقع الشىء الكثير من الادارة التى يتبعها – فى صورة مكاسب محسوسة ومعاملة انسانية كريمة فى العمل • فاذا كنت تستطيع أن ترى المطالب الكثيرة التى يتقدم اليك بها موظفوك « المحدثون » على هذا الضوء وفى تلك الأبعاد أصبحت فى وضع أفضل يمكنك من أن تعالجها بروح الفهم •

فاذا وازنت بين هـذه العوامل والأمور الأخرى التى تطالب بها ادارة الأعمال أمكنك أن تدرك الى أى مدى يمكنك أن تمضى – وبأى سرعة – فى

اشباع المطالب التى يتقدم بها الموظفون الى الشركة واليك • وأنت لديك فرصة طيبة فعلا لكى تساعدهم على أن تنمو قدراتهم الكامنة كاملة بوصفهم أناسا يحترمون أنفسهم ويريدون أن يكسبوا عيشهم ويحيوا حياة كريمة من عملهم اليومى • ويقدم روفائيل ديموس رجل الأعمال العملى هذه النصيحة : « يجب عليك أن تتذكر دائما ــ أولا وقبل كل شىء ــ أن صنع البضائع هدف ثانوى عرضى يأتى تاليا لصنع الرجال(٧) » •

ان عمالك بحاجة الى أن يشعروا بالتقدم وبأنهم ينجزون شيئا قيما يقدر ، وبأنهم يعملون بذكاء نحو تحقيق أهداف تتحدى أفضل جهودهم ، وتمدهم بالشعور بأنهم يحققون أنفسهم فى الحياة بصورة حقيقية • ان عمالك يطلبون كل ذلك • وفى مقدور ادارة الأعمال الأمريكية وقادة نقابات العمال والحكومة أن تجعل هذه الأهداف أكثر واقعية فى جيلنا الحاضر ؛ اذ يجب أن يكون هدفهم المشترك هو صيانة هذا الاقتصاد المنتج المتوسع باطراد بالعمالة الكاملة وذلك حتى ينال الجميع نصيبا من المكاسب •

مراجـــع

Bell, Daniel: "Women and Business, II: The Great Back-to-work Movement," *Fortune,* July, 1956, pp. 91 - 93.

Burck, Gilbert: "The American Genius for Productivity," *Fortune,* July, 1955, pp. 86, 87, 159 - 164.

———, and Sanford Parker : "Productivity : The Great Age of 3%," *Fortune,* November, 1955, pp. 100 - 105.

Demos, Raphael: "Business and the Good Society," *Harvard Business Review,* July-August, 1955, pp. 33 - 34.

Edmunds. Starhl: "A Revolution of Incomes in America," *Factory Management and Maintenance.* January, 1953, pp. 109 - 112.

Fisher, Austin M., and John F. Chapman: "Big Costs of Little Fringes," *Harvard Business Review,* September-October, 1954, pp. 35 - 44.

McDonald, David J.: "Labor's Long-range Objectives," *Key*

(٧) Raphael Demos, "Business and the Good Society" *Harvard Business Review,* July - August, 1955, p. 37

Problems in Human Relations, AMA General Management Series, no. 181, 1956. pp. 32 - 44.

Meany, George: "The AFL-CIO Merger: Meany Looks into the Future," *The New York Times Magazine,* Dec. 4, 1955, p. 11.

"Personnel Executives Look at Automation," Personal Policies Forum Survey, no. 33, Bureau of National Affairs, Inc., November, 1955.

"Productivity Trends," NICB *Business Record,* February, 1956, pp. 54 - 58; April, 1956, pp. 148 - 152.

Wickersham, Edward D.: "Repercussions of the Ford Agreement," *Harvard Business Review,* January-February, 1956, pp. 61 - 73.

الفصل الثالث

اكتشاف الحقائق عن العلاقات الإنسانية

لماذا نجد فروقا كبيرة فى الانتاج بين الشركات المتماثلة فى الصناعة الواحدة ؟ لماذا تجد ـ بصفتك من رجال التنفيذ ـ هذه الفروق فى مقدار العمل الجمعى بين الأقسام المختلفة فى مؤسستك ؟ لماذا تجد نفسك ناجحا فى بعض الأيام وغير ناجح فى بعضها الآخر ؟ لماذا يحقق بعض رجال التنفيذ أقصى النتائج عن طريق صورة معينة من السلوك ، فى حين يحقق الآخرون انتاجا مماثلا ويفوزون برضا العمال عن طريق طراز مختلف من القيادة ؟ لماذا تنجح احدى خطط التنظيم فى شركة ما فى حين توجد هذه الخطة نفسها ألوانا من الاضطراب والاحباط فى مؤسسة تماثلها فى الحجم لم تألف التخطيط المركزى ؟ لماذا يشعر بعض الأفراد وبعض جماعات الموظفين بهذا الشعور أو ذاك ، ويتصرفون هذا التصرف أو ذاك فى بيئتهم الصناعية ؟ كيف نزيد من وعينا وادراكنا للمواقف الانسانية حتى نكتسب ـ بصفتنا من رجال التنفيذ ـ مهارة أكبر فى تناول الجوانب الانسانية من عملنا ؟

ان رجال التنفيذ بحاجة الى بعض المبادىء التى ترشدهم فى ملاحظاتهم اليومية وسلوكهم اليومى نحو الناس أثناء عملهم فى مؤسساتهم ٠ ما هو المجال الذى تتركز حوله البحوث فى العلاقات الانسانية ؟ ماذا يمكن لهذه البحوث فى العلاقات الانسانية أن تقوله لرجال التنفيذ عن العوامل الانسانية التى تنمى العمل الجمعى الذى يؤدى الى رفع مستوى الانتاج ومستوى الروح المعنوية ؟ كل هذه الأسئلة تلح علينا فى أن نجد لها الاجابات ، أو نجد لها ـ على الأقل ـ الطرق المثمرة للتفكير فيها ٠

خلال الحرب العالمية الثانية كانت هناك مؤسستان للتعدين فى مدينة واحدة ، وكانتا تؤديان خدمة واحدة للمجهود الحربى ٠ وكانت احداهما مزودة بأحدث التجهيزات ، وتتمتع بأفضل ظروف العمل ، وكانت أجور العمال فيها

أعلى من مستوى الأجور في المجتمع المحلى · أما المؤسسة الأخرى فكانت تقوم في بناء من الطراز العتيق ومزودة بتجهيزات من الدرجة الثانية ، ولم تكن تتمتع الا بالحد الأدنى من ظروف العمل ، وكانت الأجور التى تقدمها تكاد تصل الى مستوى الأجور فى المجتمع المحلى · وكان تحت تصرف المؤسستين مادة خام واحدة وقدرات فنية واحدة ، وكانتا تستخدمان موظفيهما من مجتمع محلى واحد · ومع ذلك فقد ظلت المؤسسة (ب) تتفوق على المؤسسة (أ) فى الانتاج فترة من الزمن رغم ما توافر لدى المؤسسة (ب) من أسباب تدعوها الى التخلف عن المؤسسة (أ) · فلماذا حدث ذلك ؟

هناك مقارنة أخرى تمت بين مؤسستين لصناعة الطائرات خلال الحرب العالمية الثانية · كانت المؤسستان تعملان فى منطقة لوس أنجليس فى ظروف متشابهة عموما · وقد كشف البحث عن أن معدل الغياب وانتاج العمال ، كان فى احدى المؤسستين أعلى منه فى المؤسسة الأخرى الى درجة ملحوظة ، وقد انعكست صورة هذه الأحوال ــ بطبيعة الحال ــ فى تكاليف الانتاج · وهنا نتساءل مرة أخرى : لماذا حدثت هذه الفروق[1] ؟

ربما دلتنا هذه الأسئلة وهذان المثلان المختصران على ما تحاول البحوث فى ميدان العلاقات الانسانية أن تفعله عن طريق الملاحظات الدقيقة وتحليل الظروف الواقعية كما هى فى الصناعة ·

ولكى تدرك مضامين المشكلات التى تعالج ما عليك الا أن تفكر لحظة فى أسرتك وفى المشكلات التى تواجهك ــ بصفتك أحد الوالدين ــ كى تفهم كيف تساور الأفكار الحمقاء أطفالك · لماذا يتصرفون بصورة لا يمكن التكهن بها ؟ ثم وسع دائرة هذا التفكير بحيث تشمل مؤسسة صناعية تستمد رجالها من فئات عنصرية مختلفة ، ومستويات ثقافية متفاوتة ،وأصول عائلية متباينة،

---

(١) راجع تحليل الحالتين فى :

John B. Fox and Jerome F. Scott, *Absenteeism : Management's Problem*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Research Study no. 29, 1943, and Elton Mayo and George F. F. Lombard, *Teamwork and Labor Turnover in Aircraft Industry of Southern California*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Research Study no. 32, 1944.

وبيئات متنوعة • عندئذ تستطيع أن ترى أن أمام الباحث فى ميدان العلاقات الانسانية مهمة تتحداه فى تحليل مثل هذه المواقف المعقدة ، ثم التوصل الى النتائج العملية المدعمة • والواقع أن الناس ظلوا يحاولون قرونا أن يفهم بعضهم بعضا من الوجهة الفلسفية ، ولكننا لم نبدأ نسائل أنفسنا الا أخيرا هذه الأسئلة العويصة القائمة على المواقف الخاصة الفريدة المحسوسة فى ميدان الأعمال • ورجال التنفيذ بحاجة الى بعض الارشادات التى تؤدى بهم الى أن يتخذوا قرارات يمكن الاعتماد عليها اعتمادا أكبر ، والى أن يكتسبوا مسالك قيادية أفضل • ما الذى يجدى ويفيد ولماذا وكيف ؟ وما زال رجال الصناعة والحكومة والمعاهد التربوية ومؤسسات الخدمة الاجتماعية ــ بل وفى كل مكان يعمل فيه رجال ادارة الأعمال مع الناس وعن طريق الناس ــ يبحثون عن اجابات شافية لهذه الأسئلة •

أصول البحث فى العلاقات الإنسانية

عند البحث عن أصول التفكير البناء عن الناس ومسالكهم وتصرفاتهم قد يجمل بنا أن نرجع الى أفلاطون وأرسطو ونستعرض النتائج التى توصل اليها الفلاسفة عبر العصور • فلاشك أن مثل هذه الدراسة سوف تساعدنا على فهم القيم التى عاش الناس بها ، وكيف أثرت هذه القيم فى مسالكهم وعلاقاتهم • ولكننا سوف نقتصر ــ تحقيقا لأهدافنا هنا ــ على تلك البحوث العملية الأساسية التى ما زالت تقدم لنا الأسس للمعلومات التى نعرفها والتى ما زلنا نحاول أن نعززها ونمارسها فى ميدان العمل فى العلاقات الانسانية •

ملاحظات وليمز كعامل

قبل سنة ١٩٢٠ ضاق أحد مستشارى ادارة الأعمال ــ واسمه وايتنج وليمز ــ بقلة معرفته لوجهات نظر العمال ، ومسالكهم والطرق التى يتصرفون بها فى الصناعة • وخرج من ذلك بأن الطريقة الوحيدة للاقتناع هى أن يلتحق بالمصانع كعامل مجهول الهوية • فقد أراد أن يحيا حياة العامل الفعلية من ناحية ، ويجرب الحياة العائلية فى عدد من المجتمعات العمالية المحلية من ناحية أخرى • وقضى أعواما طوالا لا يفعل شيئا سوى هذا فقط • فاشتغل عاملا فى مصانع الحديد والصلب ، وفى مناجم الفحم

بالولايات المتحدة ، ثم كرر هذه التجربة فى كل من فرنسا وألمانيا وبريطانيا ، وتعلم الشىء الكثير بفضل تمرسه فى الملاحظة ، وتحديده لهدفه بوصفه مستشارا فى ادارة الأعمال ، وبفضل حساسيته البالغة واحساسه القوى بالغرض الذى يخدمه • بعد ذلك أشرك معه الرأى العام فى ملاحظاته التى نشرها فى كتابه(٢) « ماذا يدور فى ذهن العامل ؟ » ولقد أفزع هذا الكتاب رجال التنفيذ وغيرهم من رجال التربية والتعليم بما احتوى عليه من حقائق الحياة التى تصف حظ العامل الأمريكى والأوروبى ، وحياته البائسة اليائسة الرتيبة غير الآمنة فى المدن الصناعية •

ولقد هول وليمز وضخم ــ بصفة خاصة ــ كثيرا من أسباب سوء التفاهم بين ادارات الأعمال و « شلل العمال » فى تلك الأيام • ولقد شعر ــ بوصفه عاملا ــ بأن جهل العامل بخطط صاحب العمل وأهدافه ومثله العليا الحقيقية لا يعدله الا جهل صاحب العمل باحتياجات عماله الحقيقية • وبدا لوليمز أن دعوى الادارة أن العامل ما هو الا عنصر اقتصادى لا يعمل الا من أجل « تحليل القرش » الذى يتقاضاه دعوى مضللة وغير صحيحة فى آن واحد • وأشار الى أنه كلما باعدت مهارة العامل بينه وبين الحد الأدنى من الجوع فان قدرة أجوره على شراء الأشياء المادية تنهزم أمام قدرتها على شراء شىء غير مادى يعادل الأشياء المادية ، بل ويفوقها فى الأهمية • ويقصد بذلك « الشىء غير المادى » منزلة العامل الاجتماعية ومكانته بين زملائه العمال •

وتحدث وليمز عن « الطاقات الاجتماعية » للأجر الذى يتقاضاه العامل، فيؤكد أن متعة العمل لم تكن تتحقق على يده ، ولا على يد صاحب العمل ، ولكن على يد المنزلة الاجتماعية التى يخصه بها زملاؤه المواطنون • ولأول مرة برزت لادارة الأعمال حاجة العامل الى الاعتراف به ككائن اجتماعى له احترامه ؛ كائن يتحرق الى الشعور بالقيمة الحقيقية لذاته بوصفه شخصا كغيره من الأشخاص • ولكى يشرح وليمز هذه النقطة قال هذه العبارة الموجزة:

---

(٢) Whiting Williams, ***What's on the Worker's Mind,*** Charles Scribner's Sons, New York, 1920, p. 313, Whiting Williams, *Mainsprings of Men,* Charles Scribner's Sons, New York, 1925, p. 27.

« غالبا ما يكافح الرجال من أجل الاحتفاظ بماء وجوههم أكثر ممـا يكافحون لملء بطونهم »(٣) ٠

ولقد بينت لوليمز تجاربه وبحوثه الأهمية الفائقة التى يعلقها الرجل على وظيفته ٠ وفى تلك الأيام لم يكن هناك ما يعرف بالأمن الوظيفى ٠ ولم تكن ادارة الأعمال تدرك أن العامل لم يحدد المنزلة الاجتماعية لنفسه ولأسرته استنادا الى مقدار ما يكسب ، بل استنادا الى طبيعة وظيفته ، والمهارات التى تتطلبها ٠ ووصف وليمز مشاعر اليأس التى عاناها العمال الذين جاهدوا لكى يكتشفوا « النقط الممتازة » ويحددوا « المنافذ » الى الفرص التى تتيحها لهم أعمالهم ، وخلص الى أن النتيجة كانت عجز العامل عن أن يصرف لعمله كل همته وكثرة الأمثلة على تعمد التقليل من حصيلة الانتاج على يد العمال الذين لم يكونوا يأبهون فعلا أن يحققوا أهداف صاحب العمل ما دام صاحب العمل كان يتجاهل احتياجاتهم الشخصية ومطالب العمل ٠

ولكى يفسر وليمز مسلك العمال وتصرفاتهم دعا المديرين فى الحاح الى الاعتراف بما لم يكونوا يصدقونه من أهمية المشاعر التى يستمدها العمال من خبرتهم فى العمل ٠ وهنا تنبهت ادارة الأعمال لأول مرة الى أن الذى يقرر وجهات نظر العمال ومسالكهم ليس هو المنطق أو العقل بقدر ما هو ردود أفعالهم العاطفية ٠ وبين أن تصرفات الناس تنبع من مشاعرهم أكثر مما تنبع من أفكارهم المنطقية ٠ وبين وليمز أيضا أن المدير ميال الى الاعتماد على تفكيره الخاص أكثر من ميله الى الاعتماد على محاولة فهم الطبيعة الحقيقية لمشاعر موظفيه ، فلهؤلاء الموظفين آمالهم ومخاوفهم وأوجه ولائهم وما الى ذلك مما قد لايبدو منطقيا على الاطلاق ، الا أن له مغزاه الذى لا يستهان به لأنه يؤثر فى مسلك العمال وتصرفاتهم ٠

ونجح وليمز فى أن يصف لادارة الأعمال ــ لأول مرة ــ كلا من حقائق حياة العمل والمشاعر الكامنة وراء اتجاهات العامل وسـلوكه ٠ وكان على الباحثين الذين أتوا من بعده أن ينموا هذه البصائر الجديدة عن العلاقات الانسانية فى الصناعة ٠

---

(٣) Whiting Williams, *What's on the Worker's* Mind. p. 308.

البحوث فى وسترن إليكتريك

ومنذ سنة ١٩٢٧ دعت شركة وسترن اليكتريك ، هوثورن وركس : رجل الاجتماع وعلم النفس التون مايو — لكى يقوم ببعض الدراسات حول العلاقة بين الكم والكيف فى استنارة العمال ، والعلاقة بين تعب العـامل وكفايته ٠

وقد قام مايو وجهاز بحوثه فيما بعد بفحص آثار ظروف العمل المختلفة على طاقة العامل الانتاجية ٠ وسجلوا ملاحظاتهم التفصيليـة عن مجموعات متعددة من العمال لفترة طويلة من الزمن ٠ وأخيرا نشروا عددا من الكتب الهامة لخصوا فيها ما توصلوا اليه(٤) . وما زالت هذه الكتب ونتائجها تمثل لب العلاقات الانسانية من الوجهتين النظرية والعملية الى الآن ٠

ولقد قام فريق الباحثين بملاحظة العمال تحت ظروف مضبوطة (فى قاعة اختبار) وظروف غير مضبوطة (هى بيئة الشركة العادية) وقارنوا مسلك العمال وتصرفاتهم وانتاجهم فى الموقفين معا ، وذلك حتى يتوصلوا الى تحديد العوامل الرئيسية التى يمكن أن تفسر التفاوت فى الانتـاج تفسيرا معقولا ٠ واحتفظوا خلال فترات الملاحظة بسجلات مفصلة لانتاج كل فرد وكل مجموعة حتى يمكن قياس آثار التغييرات التى أحدثها الباحثون أو لاحظوها :

---

(٤) Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization,* The Macmillan Company, New York, 1933, Elton Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization,* Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, Cambridge Mass., 1945., Fritz J. Roethlisberger and W. J. Dickson, *Management and the Worker,* Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1939; Fritz J. Roethlisberger, *Management and Morale* Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1941.

(شكل ٣ — ١) ظروف العمل وما يتصل بها من الإنتاج فى هوثورن

الفترة التجريبية	المدة بالأسابيع	أيام العمل فى الأسبوع	ساعات العمل فى اليوم	فترات الراحة	المقرر فى الجدول من فترات الراحة المجموع بالدقائق	مميزات خاصة	الانتاج النسبى محسوبا بالأسبوع
١	٢	٥ر٥	٨ر٧٥	صفر	صفر	فى القسم العادى	١٠٠
٢	٥	٥ر٥	٨ر٧٥	صفر	صفر	فى قاعة الاختبار	١٠١
٣	٨	٥ر٥	٨ر٧٥	صفر	صفر	الأجر العادى للمجموعة	١٠٥
٤	٥	٥ر٥	٨ر٧٥	٢	١٠	راحتان كل واحدة ٥ ق	١٠٩
٥	٤	٥ر٥	٨ر٧٥	٢	٢٠	راحتان كل واحدة ١٠ق	١١٢
٦	٤	٥ر٥	٨ر٧٥	٦	٣٠	٦ فترات راحة كل واحدة ٥ق	١١٣
٧	١١	٥ر٥	٨ر٧٥	٢	٢٥	راحتان ١٥ ق صباحا و ١٠ ق مساء*	١١٦
٨	٧	٥ر٥	٨ر٢٥	٢	٢٥	انتهاء العمل ٣٠ر٤	١٢٣
٩	٤	٥ر٥	٧ر٧٥	٢	٢٥	انتهاء العمل ٠٠ر٤	١٢٥
١٠	١٢	٥ر٥	٨ر٧٥	٢	٢٥	فترة استطلاعية	١٢٤
١١	٩	٥	٨ر٧٥	٢	٢٥	صباح السبت عطلة	١٢٣
١٢	١٢	٥ر٥	٨ر٧٥	صفر	صفر	بلا راحة	١٢٢
١٣	٣١	٥	٨ر٧٥	٢	٢٥	فترات راحة	١٣١
١٤	٩	٥ر٥	٨ر٧٥	٢	٢٥	صباح السبت عطلة	١٣٣
١٥	٣١	٥ر٥	٨ر٧٥	٢	٢٥	فترات راحة	١٣٥

١٦	٤	٥ر٥	٨ر٧٥	٢	٢٥	عمال الآلات يستبدلون أماكنهم	١٣٦
١٧	٢٥	٥	٨	٢	٢٥	انتهاء العمل ١٥ر٤ صباح السبت عطلة	١٣٨
١٨	١٥	٥ر٤	٨	٢	٢٥	انتهاء العمل ١٥ر٤ بعد ظهر الجمعة وصباح السبت عطلة٠	١٤٠
١٩	١٥	٥ر٤	٨	٢	٢٥	عمال الآلات يعودون الى مواضعهم الأصلية	١٣٨
٢٠	٢٥	٥	٨	٢	٢٥	انتهاء العمل ١٥ر٤ و صباح السبت عطلة ٠	١٣٨
٢١	—	٤	٨	٢	٢٥	انتهاء عطلة يوم الاثنين وصباح السبت	١٣٨

* تشمل مرطبات خفيفة فى الصباح ٠

المصدر : باذن خاص من : E. E. Ghiselli and C. W. Brown, *Personnel and Industrial Psychology.* McGraw-Hill Book Company Inc., New York, 1955, p. 424.

وكانت احدى مراحل البحث المنضبط تخص مجموعة مؤلفة من خمس فتيات من قسم تجميع التوصيلات التليفونية ٠ وقد خصصت للفتيات الخمس غرفة اختبار ــ منفصلة يمكن احداث التغيرات فى بيئة العمل بها دون التدخل فى سير الانتاج ٠ وقد استمرت هؤلاء الفتيات فى عملهن العادى وهو تجميع التوصيلات التليفونية ٠ واستمر التجريب فيما يتعلق بتغيير الظروف مثل تعديل فترات الراحة ، وتغيير ساعات العمل لمدة خمس سنوات ــ أى ما يعادل ٢٣٨ أسبوعا وفى خلال الفترة ١٢ (أنظر شكل ٣ ــ ١) قرر الباحثون أن يعودوا بهن الى الظروف الأصلية التى كانت موجودة عند بدء التجربة لأنهم بدءوا يشعرون بأن هناك شيئا آخر غير الظروف الجيدة يمكن أن يكون هو المسئول عن الصعود المستمر فى انتاجهن(٥) ٠ وتحت الظروف الأصليـة القاسية نوعا (فترة ٣) لوحظ انخفاض تافه فى معدل حصيلة الانتاج ، الا أن الحصيلة الأسبوعية من الانتاج بلغت بالنسبة لكل عاملة منهن مستوى جديدا أعلى من الفترة التى دامت ١٢ أسبوعا ٠ وهذا قاد الباحثين الى التنقيب عن تفسيرات أخرى لميل حصيلة الانتاج الى الصعود بصفة عامة ٠

الاتجـاهات الإيجابية

ولم يكشف التقييم الدقيق لكميات المعلومات التى جمعت عن أى معامل ارتباط ذى بال بين تغير الظروف المادية وبين حصيلة الانتاج التى سجلتها هؤلاء الفتيات الخمس ٠ وبدلا من ذلك توصـل فريق الباحثين الى أن تغيرا أساسيا قد حدث فى مسالك هذه المجموعة المؤلفة من الفتيات الخمس نحو عملهن ، نحو بعض ، ونحو الاشراف ــ وأن هذا التغير الأساسى يناقض الظروف التى كانت موجودة فى ورشة التجميع الرئيسية ٠ ومما يذكر أن ورش وسترن اليكتريك الرئيسية تتمتع بسمعة طيبة فى الاحتفاظ بالعلاقات المثمرة بين موظفيها منذ أواخر السنوات العشرينية ٠

وبدأ الباحثون يركبون معا الصـورة التاليـة للعوامل الرئيسية التى تضافرت على احداث التغيير فى مسلك جماعة تجميع التوصيلات التليفونية

---

(٥) Production average per week per operator for Period 3 was 2,500 relays; Period 12 average, 2,2900; Period 13 average, 3,000.

التى خضعت للاختبار . لقد تعاون الباحثون الملاحظون والمشرفون فى العمل معا مع هذه المجموعة تعاونا وثيقا وأظهروا عطفهم واهتمامهم بمشكلات العاملات أثناء العمل ، واجتمعوا بهن للتحدث بشأن حياتهن العائلية ، وألوان نشاطهن خارج العمل أيضا • وكانوا يخطرون الفتيات دائما بالتغييرات التى قد تؤثر فيهن وفى عملهن • وكانوا يطلبون اليهن أن يتقدمن بمقترحاتهن حتى يمكن تضمين بعض أفكارهن فى الخطة عندما يحدث التغيير •

وقد سمح الباحثون للمجموعة أن تضع لنفسها مستوياتها فى الانتاج بأن اقترحوا عليهن أن يعملن بخطوة مريحة « كما يروق لهن » . ولم يكن هناك رئيس للانتاج يرهقهن بالضغط عليهن للوصول الى رقم وضعه خبراء الهندسة لقسمهن • أضف الى هذا أن الفتيات عندما أدركن أن الانتاج فى ارتفاع مستمر ، بين أن العمل يبدو أسهل وأنهن يشعرن براحة أكبر بانعدام القلق والضغط الذى يتأتى من اجراءات الاشراف التى اعتدنها فى القسم العادى ، كما شعرت الفتيات بقدر أكبر من الاحساس بالأهمية أيضا • وقد أظهرت لهن الادارة أنها مهتمة بمصلحتهن وبمشاعرهن فيما يختص بالبحث ، وأنها مهتمة اهتماما حقيقيا بشعورهن نحو العمل • وقد عملت المقابلات الدورية على اطلاق المشاعر الدفينة والشكاوى التى لا مبرر لها • وكان بامكان هؤلاء العاملات أن يتحدثن الى مستمع مدرك يبدى الاهتمام بما هو مهم بالنسبة اليهن •

وقد استجابت العاملات فى غرفة الاختبار لهذا الجو الجديد فى العمل ــ هذا الجو الذى سمح لهن أيضا بالتحدث وعقد صلات اجتماعية طبيعية أثناء العمل • وبالتدريج ظهرت شواهد تدل على أنهن كن ينمين تلقائيا مجموعة ذاتية من الاهتمامات بالاضافة الى العلاقات الشخصية الوثيقة ببعضهن فى أثناء العمل وخارجه • وقد أنشأت مجموعة الاختبار هذه عاداتهن الجماعية الخاصة (كمساعدة احداهن للأخرى وهكذا) • وكانت لهن مكافآتهن الصغيرة وقيادتهن غير الرسمية • كل ذلك أدى الى أن تعمل المجموعة بعضها مع بعض كفريق ، وحققت مستويات ايجابية فى الانتاج فاقت أحلام الادارة وجماعة الباحثين على السواء • وكان من الواضح أن شيئا جديدا فريدا قد أضيف فى الوقت الذى كانت فيه روح الفريق تنمو فى الجماعة نفسها • نعم ان الظروف الخاصة التى تميزت بها غرفة الاختبار قد ساعدت ــ ولا شك ــ على تكوين هذه الروح بسرعة ، ولكن احساس هذه المجموعة بالميل الايجابى نحو تحقيق انتاج أعلى وأعلى يدل على أن الادارة والباحثين قد ساعدوا هؤلاء

الفتيات ــ بفضل مسلكهم نحوهن ــ على أن ينمين مسلكا ايجابيا بناء نحو عملهن · وبهذا أصبحن قادرات على أن يحتفظن بارتفاع مستوى الانتاج دون أن يشتكين من الضغط أو الارهاق الذى لا مبرر له ·

وكان المدخل المخلص لتشجيع المجموعة على الاحساس بأهميتهن الخاصة ولمنح كل عضو من أعضائها الشعور بالانتماء الى ما تؤمن بأنه تجربة ممتعة لها قيمتها ، من الأمور التى ساعدت على صقل مسلكهن الفكرى · وبفضل ابلاغهن بالمعلومات واستشارتهن وتشجيعهن على تقديم المقترحات فى جو خال من تهديدات الاشراف ، وبفضل الاعتراف بمشكلاتهن من ناحية وانجازاتهن من ناحية أخرى أدت الادارة نصيبها فى تنمية المجموعة وخلق المسالك الايجابية التى فسرت اندفاعهن الطبيعى لاستخدام كل طاقاتهن الكاملة فى عملهن ·

الاتجاهات السلبية

وعلى نقيض تلك الصورة فان الملاحظات المفصلة التى سجلها الباحثون على أربعة عشر عاملا يعملون فى ثلاث مجموعات وظيفية فى غرفة ملاحظة لف الاسلاك بشركة وسترن اليكتريك ــ دلت على أن روح الجماعة بامكانها أن تنمى بسهولة التواء سلبيا قائما على الاندفاعات العاطفية وعدم الثقة وعدم الأمن · وقد نتج عن مسالك هؤلاء العمال تحديد قاطع لحصيلة الانتاج على أساس ما كونته المجموعة لنفسها من مفهوم القدر العادل من العمل اليومى · وقد شوهد العمال فى بعض المجموعات يتكتلون « ليحمى » بعضهم بعضا من مستويات انتاجية يتصورون أن الادارة وضعتها لهم بصورة تعسفية · وكان هذا لونا آليا من الاستجابة القائمة على الخوف · وقد لاحظ الباحثون تأثير الضغوط الحادة فى نطاق الجماعة للحد من حصيلة العامل النشيط الذى يزيد بانتاجه عن الحد الذى تراه المجموعة معقولا ومناسبا لمصالحهم الشخصية ، ولحماية تماسك المجموعة ، ولاحظوا أيضا ضغط الجماعة على من كانوا يسمونهم (بالخوارج) ، وهم العمال الذين كانوا يفضلون أن يتعاونوا مع رؤساء الورش على تحقيق مطالب العمل على أن يجاروا الجماعة فيما هى فيه ·

وقد دللت هذه الاستجابات الجماعية على حاجة الادارة الى اعادة النظر فى بعض دعاواها حول كيفية التوصل الى الحد الأقصى من الانتاج · وتبين

أن للتخطيط العلمى الادارى والمكافآت الجماعية أثرا فى الانتاج يقل عن أثر المسالك الجماعية ومكانة كل عامل فى المجموعة • كما تبين أن تقييد حصيلة الانتـاج والحد منهـا ــ كتصرف مغرض سـلبى جماعى قائم على الاتجاهات السلبية والشك والريبة وألوان الكراهية ــ تبين أن له أسبابا متشابكة يمكن ارجاع بعضها بسهولة الى دعاوى الادارة وتصرفاتها •

الخـــلاصة

ماذا يمكن لرجال التنفيذ أن يستخلصوا من هذا العرض الموجز المعالم للبحوث الأساسية المعملية التى أجريت فى شركة وسترن اليكتريك ؟

لقد رأينا أن ظاهرة التجمعات العمالية غير الرسمية وتأثيرهـا فى أعضائها قد تكون ملزمة وان اختلفت تكوينات التجمعات وضغوطها باختلاف الظروف • ورأينـا أيضا كيف قامت الادارة بنصيبهـا فى خلق المسـالك الجماعية الايجابية التى أدت الى تحقيق الحد الأقصى من الانتاج فى غرفة تجميع التوصـيلات التليفونية مع استغلال المـكافآت التشجيعية الجماعية للفتيات الخمس • كما رأينا أيضـا نقيض ذلك ، وهو فرض القيـود على حصيلة الانتاج من جانب العمال الأربعة عشر الذين يمثلـون ثلاث فئات وظيفية معينة •

فاذا افترضنا وجود مسالك جماعية ، وأخرى فردية ، اتضح لنا أن للاشراف التأثير الأول فى تشكيل هذه المسالك ، اما فى الصورة السلبية واما فى الصورة الايجابية • وهـذا يعتمد على كيفية معالجة الادارة نفسها للعلاقات الانسانية أثناء العمل • وكان التحدى الذى خلفه الباحثون فى شركة وسترن اليكتريك للادارة وغيرهم من الباحثين هو هذا : كيف يمكن جعل مداخل الادارة المترابطة هذه أكثر وضوحا وأكثر اعتمادا على فهم أعمق وايمان أقوى ، وكيف يمكن أن يطبقها قادة تنفيذيون أمهر ؟

ولقـد تحدت هـذه البحوث الرائدة ادارة الأعمـال بكثير من الأفكـار الجديدة المخادعة ، فهؤلاء الذين كانوا يوافقون هنرى فورد الكبير على أن « كل ما نطلب من الرجال هو أن يؤدوا العمل الذى نعهد به اليهم » أصبح لديهم الآن شواهد جديدة ليفكروا فيها • أما ادارة الأعمال فلم يكن قد توافر لديها

بعد ـ من وجهة نظرها ـ شواهد تدعوها الى الاقتناع بأن هذه المبادىء الجديدة يمكن أن تنقل من غرفة التجربة المحكومة الى الورشة بظروفها العادية ، ولا سيما اذا ظهرت النقابات فى الصورة • كما أن معظم رجال التنفيذ لم يخفوا تشككهم السافر فى الأمر كله • وفى آخر السنوات الثلاثينية وأوائل السنوات الأربعينية استحوذت مشكلات التنظيم النقابى وانتاج الدفاع العسكرى على كل اهتمامهم ، ولذلك سارت التغييرات والتجارب بطيئة أول الأمر ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى لم يكن فى وسعهم أن يضحوا بالبقرة المقدسة الحلوب ـ ونعنى بها الادارة العلمية التى درت كل هذا الحليب من الانتاج فى العديد من الشركات ، حتى برغم مقاومة العمال ـ من أجل ما بدا لأعينهم أنه نظرية معملية لم يثبت صحتها البرهان ؛ ذلك لأنهم عجزوا عن أن يدركوا امكان ايجاد الترابط بين نتائج البحوث وبين المزايا الظاهرة للادارة المعملية •

مكاتب البحوث فى العلاقات الإنسانية

كان أساتذة الجامعات هم أول من التقط أفكار وليمز ومايو باعتبارها جديرة بمتابعة التفكير والتجريب • وفى تلك الأثناء كانت ادارة الأعمال تعالج آلاف المشكلات التى أهملتها المفاوضة الجماعية • وقد أدى هذان البحثان ببعيدى النظر من المديرين ورجال التربية والتعليم الى أن ينشئوا أقساما للعلاقات الصناعية (ومن أول الأقسام التى أنشئت قسم جامعة برنستون ، والمعهد التكنولوجى بماساشوستس ، وقسم جامعة كاليفورنيا ، وقسم جامعة ليلاند ستانفورد) • كما أنشئت فى كبريات الجامعات الأمريكية المعاهد والمدارس والدراسات الخاصة • ومن دنيا الأعمال نفسها جاءت معونات مالية لا يستهان بها • واليوم نجد أكثر من عشرين جامعة هامة تتابع بحوثها المركزة فى هذا الميدان • وتتولى جماعات البحوث فى هذه الجامعات ارسال المئات من ضروب عمليات المسح والدراسات والمطبوعات كل سنة الى ادارات الأعمال والنقابات وكل دراسة تضيف بصيرتها أو تحسيناتها الجديدة لما عرف حتى الآن عن العلاقات الانسانية فى الأعمال •

مكاتب البحوث الخاصة غير التجارية (التى لا تحقق أرباحا)

ولقد قام عدد من منظمات اكتشاف الحقائق ـ التى لا تحقق أرباحا ـ ببحوث رائدة هامة • نذكر منها بحثين بصفة خاصة نظرا لما كان لهما من

تأثير فى تفكير رجال التنفيذ من ناحية ، ولشمولهما من ناحية أخرى ٠

وأول البحثين فى ميدان العلاقات العمالية اذ مولت رابطة التخطيط القومى أربع عشرة دراســة تتناول أسباب السلام الصناعى(٦) ٠ وكانت اللجنة التى نسقت البحث وقامت باعداد تقارير دراسات الحالات مهتمة بقلة ما وجه من العناية أو الاهتمام بأصحاب الأعمال والنقابات الذين أقاموا فعلا علاقات سليمة بالتفاوض الجماعى ٠ وعن طريق دراسات الحالات كانت اللجنة تبحث عن المعلومات والمعايير لمثل هذه العلاقات السلمية ٠ وكانت تريد أن تعرف كيف تمكنت الجماعتان المتعاديتان ــ من الوجهــة التاريخيــة ــ أن تتعايشا على أساس من المساواة المعقولة فى العمل ، وأن تكونا ــ فى الوقت نفسه ــ شريكتين فى مجهود واحد مشترك تلتمس منه كل واحدة منهما الأمن والفرص والبقاء ٠

وأما البحث الثانى فكان فى ميدان ادارة الأفراد حيث قامت لجنة المؤتمر القومى الصناعى (NICB) بالبحث عن الحقائق وتحليلها تحليلا دقيقا تمهيدا لكتابة دراساتها الـ ١٥٠ أو أكثر عن « سياسة الأفراد » ٠ ولم تساعد هذه الدراسات رجال تنفيذ الأعمـال على أن يدركوا كلا من المغزى والأهداف المتوخاة من الطرق الفنية لعلاج مشكلات الأفراد فحسب ، بل وتبينت مساوىء ومزايا الأخذ بها أيضا ٠ وقدمت تقارير وافية عن كيفية علاج الشركات المختلفة لمشكلات الأفراد ٠ وقد أثبتت هــذه الدراسات أنها لا تقدر بثمن كمصدر أساسى للمعلومات فى ميدان ادارة الأفراد المتوسع باستمرار ، وكمرشد يعتمد عليه لكل من خبراء الأفراد والمديرين المشرفين على الخط الأمامى من العمال(٧) ٠

---

(٦) *Causes of Industrial Peace under Collective Bargaining* National Planning Association. Washington.

وراجع بصفة خاصة الى :

Fundamentals of Labor Peace - A Final Report, December, 1953.

(٧) *Studies in Personnel Policy,* NICB, New York.

روابط إدارة الأعمال

أسهمت روابط ادارة الأعمال بخدماتها الحقيقية فى سبيل تحقيق المزيد من الفهم المتقدم لمشكلات العلاقات الانسانية فى الصناعة • وقد احتضنت رابطة ادارة الأعمال الأمريكية (AMA) مئات من الاجتماعات والمؤتمرات المفتوحة لاذاعة المعلومات المتصلة بكيفية تطبيق الشركات الناجحة لنتائج البحوث فى العلاقات الانسانية بالاضافة الى أن هذه الرابطة أعدت عددا من الكتيبات عن بحوث الأفراد ، كما تقوم بتوزيع مجلتها « الأفراد Personnel » مرة كل شهرين مشتملة على التقارير عن أحدث التطورات ودراسات الحالات ونتائج البحوث فى الصناعة بأقلام رجال الجامعات(٨) ويقوم المعهد البريطانى للادارة والمجلس السويدى لأصحاب الأعمال ، والمعهد الصناعى الايطالى والفرنسى O.N.O.F. بعمل مهم كل فى بلاده أيضا •

والمنظمة الادارية الثانية التى انبثقت أساسا من أفكار تايلر فى ميدان الادارة العلمية هى جمعية ترقية الادارة Society for the Advancement of Management (SAM) ولهذه الجمعية فروع للتدريب وجمع المعلومات والمناقشات فى جميع أنحاء الولايات المتحدة • وقد أسهمت مجلة الجمعية الشهرية « الادارة الراقية Advanced Management » بنصيبها فى نشر الجوانب الفنية المتقدمة لنتائج البحوث فى العلاقات الانسانية واذاعتها بين رجال التنفيذ الادارى •

رابطة البحث فى العلاقات الصناعية (IRRA)

نظمت هذه الرابطة سنة ١٩٤٧ ، وهى تتألف من المجربين من مديرى الأعمال والأفراد ورجال التنفيذ المختصين بعلاقات العمال والباحثين ورجال التعليم وفضلا عن المؤتمر السنوى الرئيسى الذى تعقده كل سنة فانها تصدر مجلدا سنويا (مثل : « الطاعنون فى السن والمجتمع » ١٩٥٠ و « الانتاج »

---

(٨) انظر أيضا خلاصة البحوث الجارية فى الجامعات الأمريكية — وهى أيضا مما تصدره رابطة ادارة الأعمال الأمريكية مرتين فى السنة •

١٩٥١) يضم تقارير عن البحوث التى تجريهـا الشركات فى هـذا المجال وتجاربها فى تطبيق نتائج البحوث(٩) كما تصدر دراسات تركز اهتمامها على تقديم أحدث البحوث الجامعية فى هذا الميدان • وقد أسهمت هذه الرابطة بنصيب وافر فى وضع البحوث العملية وتجارب الشركات تحت أنظار مديرى الأعمال رجاء تعميم تطبيقها •

بحوث الصناعة الخاصة فى العلاقات الإنسانية

وقامت الصناعة نفسها بتجارب رائدة مصطبغة بصبغة البحوث لاختبار الأفكار والمبادىء التى نشأت خارجها فى الغالب . وكذلك المؤسسات الطامحة مثل سيرز Sears وروبك Roebuck ، وشركة أسو للزيت ، وشركة لنكولن الكهربية ، وشركة ماكورمك ، وشركة اديسون بدترويت ، واتحاد آلات الأعمال العالمية ، وشركة جونسون وجونسون — وهذا قليل من كثير — قامت بخدمات متميزة قائمة بذاتها مستندة الى تجاربها وخبراتها الخاصة فى محاولة تحسين فاعلية التنظيم والانتاج والروح المعنوية • وكان تقرير جونسون المعروف رسميا بعنوان « العلاقات الانسانية فى الأعمال الحديثة(١٠)» تجربة فذة فى محاولة التوصل الى أساسيات العلاقات الانسانية الفعالة أعدته طائفة ضخمة من رجال الاقتصاد والتعليم والناشرين ورجال الدين وزعماء النقابات وممثلى ادارة الأعمال حاولوا أن يرسموا معالم الطريق العملى السليم الذى تسلكه ادارة الأعمال من ناحية ، ويرتضيه العمال والمواطنون على السواء من ناحية أخرى •

ومن التطورات الحديثة قيام مستشارى ادارة الأعمال المهنيين بالبحوث المستقلة فى عدد من المجالات لحساب الأعمـال • ولقد أضافت الدراسات المختلفة الخاصة برجال التنفيذ ووسائل اختيارهم واعدادهم وتدريبهم وتنميتهم وتعويضهم ، كما أضافت التحليلات العلمية لما تتبعة ادارة الأعمال من اجراءات

---

(٩) "All Sides Work Together in IRRA, *Business Week*, May 10, 1952, p. 144 - 145.

(١٠) *Human Relations in Modern Business : A Guide for Action Sponsored by American Business Leaders*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1949.

(مثل اختبار ومسح اتجاهات الموظفين) معلومات مفيدة لميدان البحث من عدة وجوه ٠

البحوث الحكومية

والمجال هنا لا يتسع لكى نستعرض هيئات البحوث التى تقوم بعمل قيم فى ميدان العلاقات الانسانية ، وانما يكفى القول بأن هناك جهات حكومية كثيرة منها مكتب الاحصاءات العمالية للولايات المتحدة ، وادارة الاحصاءات العمالية فى كندا ـ تقدم احصائيات وتحليلات قيمة ذات فائدة خاصة لادارة الأعمال فى عملية المفاوضة الجماعية ٠ وأما البحوث المفيدة التى تعالج وضع المعايير الدقيقة التى تعكس صورة التغيرات فى تكاليف المعيشة والتقارير الدورية للأجور وتحليلات الاتفاقيات المعقودة بين النقابات وادارات الأعمال والدراسات التى تعالج الانتاج ، فما زالت ذات قيمة أساسية لكل من النقابات وادارة الأعمال على حد سواء ٠

البحوث الدولية

من العسير علينا فى المجال الدولى أن نفى بحق البحوث التى تمت فى ميدان العلاقات الانسانية فى كل من بريطانيا والسويد وفرنسا وبلجيكا وايطاليا واليابان وغيرها ٠ الا أننا ينبغى أن نخص بالذكر منظمتين دوليتين بالذات ؛ أولاهما مكتب العمل الدولى ILO الذى أعد عددا من التقارير التى تتناول ما هو متبع بشأن العلاقات الانسانية فى الصناعات المختلفة فى الدول المختلفة[١١] ٠ ونظرا لموقفه المستقل كمنظمة للبحث عن الحقائق على اتصال بكل الأعضاء الدوليين فان التقارير الصادرة عنه تضيف أبعادا واسعة وتوحى باتجاهات جديدة ٠ وثانيتهما هى منظمة التعاون الاقتصادى الأوروبى :
Organization for European Economic Cooperation
التى تأسست بعد الحرب العالمية الثانية وقد عملت هذه المنظمة الشىء الكثير لتنسيق مجالات اهتمام مشروعات البحوث ٠ وهى تحتضن وتمول عمليات

(١١) *Human Relations in Metal Working Plants,* report II, International Labor Office, Geneva, 1952.

البحوث فى ميدان العلاقات الانسانية فيما بين الدول الست عشرة المشتركة فيها ، مع الاهتمام الخاص بما يمكن لهذا النوع من البحث أن يؤديه من خدمات لزيادة الطاقة الانتاجية(١٢) ٠

الخــــلاصة

لقد أدت متابعة كثير من المنظمات المسئولة للبحوث فى مختلف جوانب العلاقات الانسانية والوظيفية والعمالية ومشكلاتها الى توافر الكثير من البصائر الجديدة فى الموضـــوع ٠ وقد تم الكثير من التعديلات فى الأفكار الأساسية لتوافق المواقف الخاصــــة فى العمــل ـ الأمر الذى استفاد منه الموظفون والنقابات وادارة الأعمال على حد سواء ٠

وهناك تقدم مشجع كشفت عنه طائفة من البحوث التى تفسر تفسيرا عميقا وجهات النظر المختلفة لدى الأطراف المتباينة التى تشملها العلاقات الانسانية الصناعية ٠ وتتم هذه البحوث عموما بطريقة المقابلة بصفة أساسية٠ وهى تقدم بصائر جديدة وفهما جديدا لما عند الأفراد والمشرفين والجماعات الصغيرة وأعضاء النقابات من اتجاهات ومسالك وقيم ومعتقدات واحتياجات ومطالب ومخاوف وآمال ٠ كما تكشف عما تشعر به المجموعات المختلفة فى الادارة الواحدة نحو أنفسهم وأعمالهم وعلاقاتهم بالمشرفين وعلاقاتهم بمن هم أقل منهم ، وتكشف عما لكل هذا من تأثير فى تصرفهم أثناء العمل ٠ وتتضمن قائمة هذه البحوث العناوين التالية :

- « ماذا يريد العمال من عملهم ؟ » — « الانسان وخط التجميع »
- « رجال التنفيذ فى الشركة ينظرون الى أنفسهم » — « التدريب على الادارة ومسالك رؤساء العمال »
- « رأى العمال فى رئيس العمل » — « رأيك فى شركتك »
- « رأى أعضاء النقابة فى نقابتهم » — «الولاء المزدوج للادارة والنقابة»

(١٢) Typical reports : European Productivity Agency, Organization for European Economic Cooperation, Paris, *Selection and Training of Foremen in Europe*, October, 1956; *Training of Workers within the Factory*, March, 1957.

- « عشرة أشياء تزعج الرؤساء أكثر من غيرها » - « ما يقوله العمال فى اعداد رئيس العمال الجيد »

المداخل المبنية على البحوث المتكاملة

أشرنا فى الصحائف السابقة الى البحوث فى العلاقات الانسانية وغيرها من البحوث التى تناولت الجوانب المختلفة من علاقات العمال وادارة الأفراد . ومن المعروف جيدا أن كثيرا من المفاهيم والفروض التى كانت تختبر عن طريق هذه البحوث المشار اليها نشأت فى ميادين علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانسان Anthropology . أما وقد وصلنا بالقارىء الى هذا القدر من دراستنا فانه خليق بأن تكتمل لديه صورة فكرية عن كيفية ارتباط كل هذه الألوان من النشاط المهنى وكيفية تأثير بعضها فى بعض . وشكل (٣ - ٢) يقدم لنا هذه الصورة :

(شكل ٣ - ٢) كيف يتحول العلم الى عمل فى العلاقات الانسانية

العلوم (١)	الأساليب الفنية (٢)	وجهة النظر والطريقة المعملية الاكلينيكية (٣)	الاجراء المهنى (٤)
علم النفس	تطبيقات علم النفس		الادارة
علم الاجتماع	تطبيقات علم الاجتماع	العلاقات	
علم الانسان	تطبيقات علم الانسان		علاقات الأفراد
علم وظائف الأعضاء	تطبيقات علم وظائف الأعضاء	الانسانية	
الهندسة	الادارة العلمية		علاقات العمال

اعتمد هذا الشكل على :

F. J. Roethlisberger, "Human Relations : Rare, Medium or Well Done" *Harvard Business Review*, January, 1948, p. 103.

مع شىء من التعديل .

ويلاحظ القارىء أن الأفكار والمبادىء التى تؤثر فى وجهة نظر وطريقة العلاقات الانسانية نشأت ــ الى حد كبير ــ عن العلوم الخمسة المندرجة فى العمود (١) . وقد اختبرت وطبقت كأساليب فنية فى مواقف خارجة عن دنيا الأعمال فى معظم الحالات ، كما يبين العمود (٣) وهى الادارة المعملية التى تعنى مجموعة الأساليب الفنية التى طبقت أساسا فى ادارة الأعمال وعن طريق أخذ الأفكار العلمية واضافة ما أمكن تعلمه عن طريق اختبارها وتجربتها توافر لدينا الآن وجهة نظر معملية أكثر وضوحا وفائدة وترشدنا فى فهمنا وعلاجنا للمشـكلات الانسانيا المحسوسة فى الأعمال . ويبين لنا (شكل ٣ ــ ٢) أن وراء الاجراء المهنى فى الادارة العامة وعلاقات الأفراد وعلاقات العمال وجهة نظر عامة ، ومدخلا عاما ، للتوصل الى نتائج مثمرة عن طريق العنصر البشرى فى الأعمال ، والمعرفة العلمية للسلوك الانسانى تساعدنا على أن نكون وجهة نظر سليمة فى العلاقات الانسانية . والاجراء المهنى فى الادارة يوحى الينا بالمواطن التى يجب أن تتعدل فيها هذه المفاهيم حتى يمكن الخروج من تطبيقها بنتائج لها قيمتها فى بيئة العمل . وما زالت البحوث التنظيمية الحديثة ــ التى يتولاها فريق مؤلف من ممثلين لمختلف العـلوم وممثلين للصناعة ــ تؤدى الى نتائج ذات أهمية بعيدة المدى بالنسبة للمديرين .

واستعدادا للمستقبل اعترف قسم البحوث فى المعهد العالى لادارة الأعمال بجامعة هارفارد بالحاجة الى مداخل جديدة الى البحث فى العلاقات الانسانية والنص التالى المقتبس من التقرير الذى رفعه العميد السابق للمعهد السيد دونالد ك . دافيد الى رئيس جامعة هارفارد سنة ١٩٥٢/١٩٥٣ يبلور هـذا الاتجاه الجديد من التفكير .

ان البحث الجديد الذى نريده قد اتضح لنا بفضل البحث الذى تم فعلا ، فنحن نعرف اليوم مثلا أننا لا نحتاج الى حقائق جديدة فحسب، بل اننا أحوج الى تركيبات جديدة للمعلومات المتوافرة لدينا من قبل .. يجب أن نلجأ الى كل العلوم الاجتماعية التماسا للبصيرة التى يمكن استخدامها فى تحديد مجال الادارة ... نلجأ الى علم الاجتماع ، وعلم النفس ، وعلم الانسان ، والعلوم السياسية ... يجب أن نلجأ الى العلوم الانسانية التى تخرج لنا أشخاصا ذوى أفق واسع ، واحساس بالقيم ، وشعور بالأمل فى الانجازات البشرية ... هؤلاء الأشخاص على اتصال بعالم الروح الانسانى ويمكنهم أن يساعدونا فى تحديد

القوة الروحيــة التى ترفع من كرامة ونبل أهم انجازاتنــا فى عالم الأعمال ٠

مداخل البحث فى العلاقات الإنسانية

اذا نظرنا الى العلاقات الانسانية فى أوسع مجالاتها ــ كتكامل عدد من العلوم الاجتماعية فى هيكل واحد من المعرفة الجديدة التى لم تختبر الى حد بعيد بصورة شاملة فى الصناعة ــ جاز للقارىء أن يتساءل عن مدى السلامة العلمية التى تتصف بها معلوماتنا ، وعلى أى شىء تستند ٠

ان الغالبية العظمى من مشروعات البحوث الجارية تقوم على الملاحظات المباشرة للعلاقات بين رجال التنفيذ والادارة الوسطى ورؤساء الورش والعمال والنقابات فى محيط العمل الواقعى ٠ وهذه الملاحظات ملاحظات معملية لأناس حقيقيين يتفاعل بعضهم مع بعض فى محيط يضم الأفراد والجماعات والادارات والمصانع أو المؤسسات المندمجة بعضها فى بعض ككل واحد ٠ وكل موقف من هذه فريد فى بابه ، وان كانت المواقف جميعا تكشف عن مشكلات عامة ٠

من الواضح جدا أن الملاحظات هى نتيجة لما يراه الباحث نفسه ويسمعه ويشعر به ٠ واذا أراد التوصل الى الموضوعية البحتة وجب على التحليل الذى يقوم به أن يعالج الحقائق بأمانة وأن يتجنب اضافة المعانى على « الأشياء غير الموجودة » ٠ كما تجب العناية بتنمية قدرته على أن يلاحظ وأن يشخص وأن يسجل سلوك الآخرين فى كل موقف على حدة تسجيلا دقيقا لا أثر فيه للتحيز الشخصى أو محاولة التقييم ٠ وفى خلال العشرين الســنة الماضية درب الكثيرون بعناية فى مهارات البحث هذه ، حتى أن غالبية المعلومات التى تنقل الى رجال الصناعة الآن تعتمد على البحث الحلقى الذى تم تخطيطه بعناية وتم اجراؤه حسب الأصول العلمية ٠

والمدخل المعملى (الاكلينيكى) يحاول أن يكتشف العوامل والعناصر والقضايا الموجودة فى كل موقف يؤثر فى تحليل وتقييم التجربة موضوع التقرير ٠ ثم يستخلص الباحث النتائج تعززها المعلومات كلها ٠ وفى بعض الحالات قد تكشف مقارنة الدراسات المعملية بعضها ببعض عن وجوه شبه مفيدة قد تقود ــ على الأقل ــ الى صياغة مؤقتة لمبدأ أو افتراض عام عن السلوك أو العلاقات ٠ وفى حالات أخرى يمكن للبحث المعملى أن يحقق بصورة

تمهيدية نظرية معينة ، أو فكرة ، أو زعما ، أو افتراضا معينا فى موقف معين ، لكى يتم اختباره فيما بعد فى ألوان متعددة من الأعمال للتأكد من امكان تعميم تطبيقه • وما زال هذا النوع من الاختبار والتجريد جاريا فى البحوث منذ سنوات طويلة فى مؤسسة وسترن اليكتريك والغرض من ذلك هو تكييفها لكل شركة حسب بيئتها الفريدة •

أبحاث مركز مسح البحوث

وفي سنة ١٩٤٧ شرع مركز مسح البحوث التابع لمعهد البحوث الاجتماعية فى جامعة متشجان فى برنامج للبحث فى العلاقات الانسانية يدوم عشر سنوات(١٣) قام على أساس محكم من الملاحظة المباشرة للمؤسسات العاملة فى مختلف الصناعات ، بما فى ذلك عمال المصنع وموظفو المكتب (مثل العمال فى المرافق العامة والتأمين والسيارات والسكك الحديدية والأدوات الكهربية والصناعات الثقيلة والنسيج والبترول والجهات الحكومية وما الى ذلك) • وكان الهدف المشترك هو فحص العوامل الاجتماعية وغير الشخصية التى تقرر مدى كفاية المؤسسة ومدى رضا الموظفين ـ فحصا يعتمد على عينات من آراء الموظفين والمقابلات والملاحظات المعملية الدقيقة •

وقد استخدم معياران رئيسيان لتقييم كفاية المؤسسات والادارات والجماعات :

١ ـ الانتاج على أساس ما ينتجة العامل فى الساعة أو ما يشبهه من مقياس يقيس نجاح المنظمة فى التوصل الى تحقيق أهدافها الانتاجية •

٢ ـ ما يستمده الموظفون أو جماعات العمال من العمل وغيره من ألوان الرضا (وهذا يتقرر فى معظم الحالات فى ضوء نتائج استبيانات الرأى)•

وعلى العموم فالدراسات المختلفة تفحص وتقيس أنواع القيادة ومايتصل بها من عوامل متغيرة تستخدمها « أحسن » الوحدات فى المؤسسة فى مقابل

---

(١٣) انظر ايضا : "Industrial Relations Research : Ten Years of Progress," University of Minnesota Industrial Relations Center Bulletin 16, May, 1955.

تلك التى تستخدمها « أسوأ » الوحـدات • وكل دراسة تالية تدوم فى المعدل سنتين من البحث الميدانى ـ وهى معدة لتنمية أو لتوكيد صحة النتائج التى توصلت اليها البحوث السابقة • وقد بذل ما يقرب من ٤٠٫٠٠٠ شخص المعونة فى هذا السبيل بتقديم المعلومات عن أنفسهم وعن مؤسساتهم •

ومن بين المفاهيم الأساسية الكامنة وراء هذا البحث أنه مهما تختلف طبيعة العمل ـ أى سواء أكانت جهة حكومية أم مؤسسة صناعية أم أى جزء من الهيئات العسكرية ـ فان هناك مبادىء أساسية مشتركة تصلح للتطبيق المثمر على ألوان النشاط البشرى • وبالاضافة الى هذه المبادىء العامة ربما كانت هناك مبادىء خاصة لا تصلح للتطبيق بصفة خاصة الا على أنواع معينة من العمل كالبيع والعمل بالمصنع أو العمل بالمكتب • ولكن الفلسفة العلمية يمكن الحصول عليها بحيث تسمح ـ بعد المقارنات المختلفة ـ بصياغة مبادىء عامة عن سلوك الاشراف ، وتكامل المجموعة وعن طرق تناول التغييرات ، وطرق تنمية الانتاج والروح المعنوية •

وعلى حسب ما يقول به كبار المسئولين فى مركز مسح البحوث تبين أن هناك نمطا ثابتا من المبادىء الحافزة وتطبيقاتها مرتبطا بالانتاج المرتفع والرضا الوظيفى ، بغض النظر عن الشركات أو الصناعات الخاصة التى كانت موضع الدراسة • ونظرا لأن احدى النتائج الهامة تتصل بنمط الاشراف فى أى مؤسسة ، وتتصل بصفة خاصة بالدور الحيوى الذى يؤديه رئيس العمال أو المشرف على الصف الأمامى من العمال ، فاننا سنورد فيما يلى مثلا موجزا نفصله فيما بعد فى الباب الثالث ـ الفصل التاسع :

« ما زلنا نجد باستمرار علاقة ملحوظة بين نوع الاشراف الذى يتعرض له الموظف وكل من الانتاج وألوان الرضا التى يستمدها الموظف من عمله • فاذا شعر العامل (أو أى موظف آخر على أى مستوى من مستويات النظام الهرمى) أن رئيسه لا يرى فيه الا آلة من آلات الانتاج أو أنه مجرد ترس فى الآلة ، فانه من المحتمل أن يكون منتجا رديئا • وأما اذا شعر بأن رئيسه مهتم به وبمشكلاته وبمستقبله وصالحه العام اهتماما أصيلا فانه من الجائز جدا أن يكون منتجا ممتازا(١٤) » •

(١٤) Rensis Likert, "Motivation : The Core of Management," *Motivation : The Core of Management,* AMA Personnel Service, no. 155, 1953, p. 5.

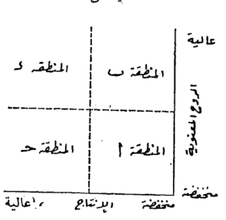
وربما استنتج رجال التنفيذ الذين يقرءون هـذه الفقرة أنها ليست شيئا جديداً فى قيمتها الظاهرية ، أو أنها مجرد امتداد للنتائج التى توصل اليها مايو وزملاؤه فى شركة وسترن اليكتريك ٠

ولكن هذا البحث قد تغلغل الى مدى أبعد وأيدته المواقف المختلفة فى العمل ٠ كما أنه اختبر الدعوى التى طالما قبلتها الدوائر العلمية والصناعية ، وهى أن هناك صلة دائمة بين الروح المعنوية والانتاج ٠ ويلخص رنسيس ليكرت ــ مدير هذا البحث الكبير الحديث ــ جانبا من النتائج التى توصل اليها زملاؤه على هذ النحو :

« هناك مزايا مهمة يمكن تحقيقها اذا اتحدت موارد مدخل الادارة العلمية ومدخل العلاقات الانسانية ، وهذا ما يوضحه بيانيا (الشكل ٣ ــ ٣) الذى يبين العلاقة بين الروح المعنوية والانتاج ٠٠٠

« واستنادا الى دراسة قمت بهـا سنة ١٩٣٧ أعتقد أن هنـاك ارتباطا ايجابيا بين الروح المعنوية والانتاج ، بمعنى أنه كلما ارتفعت الروح المعنوية ارتفع الانتاج ٠ وقد تجمعت نتائج لا يستهان بها من البحوث التى تمت منذ ذلك التاريخ تدلل على أن هذه العلاقة أبسط من ذلك بكثير ٠ وقد وجـدنا فى دراساتنا المتعددة تنوعا شديدا فى العلاقات ٠ فهناك وحـدات ضعيفة الروح المعنوية وضعيفة الانتاج ؛ وهذه الوحدات تجدها فى المنطقة (أ) (من شكل ٣ ــ ٣) ، وهناك وحدات أخرى ذات روح معنوية لا بأس بها ، ومع ذلك فهى ضعيفة الانتاج ، وهذه تجدها فى المنطقة (ب) ٠ وهناك وحدات ذات انتاج طيب وروح معنوية ضعيفة ، وهذه تجدها فى المنطقة (جـ) ٠ وأخيرا هناك وحدات ذات انتاج عال وروح معنوية عالية ، وهذه تقع فى المنطقة (د) من الشكل ٠

« أما الوحدات ذات الانتاج الضعيف والروح المعنوية الضعيفة (منطقة أ) فيميل الاشراف فيها الى التهاون والتساهل ، وتميل القيادة فيها الى التخلى عن أهدافها وأغراضها ٠ أما الوحدات التى تقع فى المنطقة (ب) وتتميز بالروح المعنوية الطيبة والانتاج الضعيف فتميل الى أن يتوافر لديها المشرفون الذين يحاولون « اسعاد الناس » ٠ ويوجد هؤلاء المشرفون غالبا فى الشركات التى أنشأت برامج تدريب على العلاقات الانسانية وأكدتها وعززتها ٠



(شكل ٣ ـ ٣) الارتباطات الأربعة بين الانتاج والروح المعنوية ٠

المصدر : Rensis Likert, "Developing Patterns in Management" *Strengthening Management for the New Technology.* AMA General Management Series, no. 178, 1955, p. 45.

« ويفسر بعض المشرفين فى هذه الشركات التدريب على أنه يعنى أن ادارة الشركة تريد منهم أن يسعدوا الموظفين ٠ ولذلك فهم يعملون بجد للتوصل الى هذا ٠ والروح المعنوية التى يتمتع بها هؤلاء العمال تتألف أساسا من الرضا عن النفس ٠ ونتيجة لهذا وجد جو طيب من أجواء « النوادى » والموظفون يحبون هذا الجو ، ونسبة الغياب وتعديل الوردية منخفضة ، ولكن لما كان العمال يشعرون بأن الادارة تتوقع انتاجا أقل فانهم يحققون انتاجا أقل نسبيا ٠

« وفى المنطقة (جـ) تقع بطبيعة الحال تلك الوحدات ذات المشرفين الأكفاء من الوجهة الفنية والذين يضغطون من أجل الانتاج ٠ وأما المنطقة (د) فتضم تلك الوحدات التى تتمتع بذلك الاشراف الذى ينتج عنه الانتاج العالى مع الروح المعنوية العالية وألوان الرضا العالية والدوافع القوية ٠ وهنا نستطيع أن نصف طبيعة الروح المعنوية بأنها « الرغبة فى الانجاز » ٠

« وأعتقد أن الكثيرين يوافقوننى على أن نوع الاشراف الذى نرغب فيه هو ذلك الاشراف الذى يتمثل فى المنطقة (د) ٠ واننى أعتقد

أيضا أن هــذا النوع من الاشراف يمثل تكامل مدخلى الادارة العلمية والعلاقات الانسانية ، هذا التكامل الذى لم يمكن التوصل اليه كلية بعد ، والذى لا نعرف عنه سوى القليل نسبيا ...

« ومواطن الضعف الحساسة فى مدخل الادارة العلمية ـ بطبيعة الحال ـ هى الكراهية والعداوات وردود الأفعال العكسية فى الاتجاهات والدوافع للعمل ـ وهى الأمور التى تميل الادارة العلمية الى اثارتها ... والدعوى التى تقوم عليها الادارة العلمية بشأن الدافع الى العمل هى أنه ما عليك الا أن تشــترى من الرجل وقته حتى يقوم ـ طواعيــة واختيارا ـ بعمل أى شيء يؤمر بعمله بكفاية . والمراجع فى ادارة الأعمال تؤكد السلطة والضبط باعتبارهما أساسى الادارة .

« وموطن الضعف الحساس فى مدخل الادارة العلمية يقع تماما عند المنطقة التى تتجلى فيها قوة مدخل العلاقات الانسانية كأقوى ما يكون : ألا وهى اثارة الدافع للعمل . وان القوة الضخمة التى تتمتع بها نتائج البحوث فى العلاقات الانسانية تكمن فيما زودتنا به من الفهم والبصيرة بشأن أمرين :

١ ـ طبيعة وشدة القوى الدافعة الى العمل ـ التى تسيطر وتتحكم فى السلوك الانسانى فى المواقف العملية .

٢ ـ الطبقة التى يمكن بها استخدام هذه القوى بحيث تعزز احداهما الأخرى بدلا من أن تعطل احداهما الأخرى .

« وعلى ذلك فالمشكلة الأساسية هى وضع نظرية فى التنظيم والادارة ورسم ما يجب أن يتبع فى ظل هــذه النظرية من اجراءات الاشراف والادارة ـ بحيث تستغل هذه النظرية الموارد الضخمة لمفاهيم الادارة العلمية ، وفى الوقت نفسه تستغل استغلالا كاملا وبصــورة ايجابية معززة بالطاقة الهائلة لكل قوى الدفع الأساسية التى تؤثر فى السلوك الانسانى فى المواقف العملية »(١٥) .

---

(١٥) Rensis Likert, "Developing Patterns in Management," *Strengthening Management for the New Technology*, AMA General Management Series, no. 178, 1955. pp. 44 - 47.

وما زالت البحوث التى تجريها المعاهد التربوية والصناعية نفسها تعطينا الشواهد بعد الشواهد التى تدل على أن القوى الحافزة الى العمل متعددة ومتنوعة ، وأنها تتصرف فى الشركات والمواقف المختلفة بطرق مختلفة ومتباينة • ولكل شركة تاريخها الخاص وأصولها التى نمت منها العلاقات القائمة فيها على مر السنين ، بحيث تعطى لبيئتها الخاصة طبيعة خاصة • أضف الى هذا أن هذه العلاقات فى تغير دائم ، وهى تتطور بمقتضى القوى والضغوط الداخلية والخارجية على السواء • وهناك عدد لا حصر له من العوامل المتغيرة — بالاضافة الى سلوك المشرفين — يؤثر فى الموظف — بوصفه فردا وبوصفه عضوا فى جماعة — قبل أن يقرر أن يمنح العمل كل قوته أم لا •

ولا يمكن التوصل الى حل هذه المشكلات بسرعة ولا عن طريق اتباع مجموعة بسيطة من الأساليب الفنية الكلية ؛ ذلك لأنها أولا تعتمد على تنمية معتقدات جديدة بشأن مسئوليات ادارة الأعمال نحو الناس فى الصناعة ، ولأنها تعتمد على وجهات نظر جديدة ، ومعرفة جديدة بما يطلبه الموظفون والنقابات من الموقف العملى ، وعلى أساليب جديدة فى النظر الى الطريقة التى تؤدى بها مجموعات العمال عملها ، والى أفكار جديدة بشأن التنظيم — وكل هذه الأشياء ما زالت تتطور وتنمو عن طريق التربية والتعليم وعن طريق البحوث • وانه لن يكفى فى هذا الصدد أن نعرف ما ينبغى عمله ، ولا الاتجاهات التى ينبغى تنميتها بين رجال الادارة • بل ان الخطوة الحيوية فى الواقع هى كيف نترجم كل ذلك ونحوله الى تصرف فعال على يد الاداريين الماهرين يتجه نحو تحقيق أهداف تعتبر توليفة مقبولة من أهداف الموظفين وأعضاء الجماعة •

وفى الفصول التالية من هذا الكتاب سوف نرتاد بتفصيل أكبر بعض هذه المداخل التى تساعد على تحقيق أكبر قدر من التحسين فى الانتاج الصناعى وعلاقات الموظفين — مما يبدو قريبا من منال رجال التنفيذ الادارى الآن •

تطبيق نتائج البحوث على مشكلات الأعمال

لنأخذ شركة مايتاج مثالا • ففى هذه الشركة حدث — فى خلال عامى ١٩٥٥ — ١٩٥٦ انخفاض غير مباشر فى اجمالى تكلفة الوحدة بلغ ٨ر٤٩ دولارات نتيجة لاستخدام « مدخل الفريق » لخفض الكلفة بدلا من

اللجوء الى الضغط العمودى من أعلى المنظمة الى أسفلها • ولقد أنشىء فرع جديد للشركة سنة ١٩٤٨ فى مدينة يبلغ تعدادها ١٢٠٠٠ نسمة وبدأ الفرع بـ ١٦٠٠ موظف الا أنه سرعان ما ضم ٤٠٠٠ موظف • واليك ما قرره مساعد مدير التصنيع :

« عندما ألححنا – بالطرق المعتادة – من أجل خفض التكاليف قال بعض المشرفين : « لا نستطيع خفض الكلفة • فالأسعار عالية ، ونحن بحاجة الى كل هذا العمل غير المباشر لننجز المهمة • فاشتغلنا مع فريق الدارسين الذى خصصته لنا الجامعة ، وعمدنا الى تطبيق طريقة عقد المؤتمرات لحل المشكلات •• وقبلنا الفكرة الداعية الى أنه من الممكن أن يكون هناك نوعان من القيادة فى وقت واحد – بمعنى أننا يمكن أن تكون لدينا قيادة رسمية ويمكن أن تكون لدينا قيادة دورية يستطيع أفضل الناس المؤهلين – بمقتضاها – أن يحتل مكان الصدارة ويقدم خدمته وخبرته المتخصصة فى سبيل حل المشكلة المطروحة • ونحن نلجأ الى هذه الطريقة بنجاح ، وقد أثبتت أنها منتجة •

« وحقائق الموقف هى أننا حين أخذنا على عاتقنا أن نضغط على منظمتنا من أجل تخفيض التكاليف بالطريق العادى ، وهو اصدار الأوامر المتسلسلة من الرئيس الى المرؤوس لم تستطع منظمتنا أن تستجيب • وبعد أن نظمنا وطبقنا طريقة العمل كفريق حصلنا على النتائج التالية : بينت مقارنة الشهور الأربعة الأولى من سنة ١٩٥٤ بمثيلاتها من سنة ١٩٥٥ أنه تحقق لدينا انخفاض فى تكاليف القطعة الواحدة مقداره ٦٫٠٩ دولارات • كما بينت مقارنة الشهور الأربعة الأولى من سنة ١٩٥٥ بمثيلاتها من سنة ١٩٥٦ أنه تحقق لدينا انخفاض آخر مقداره ٢٫٤٠ دولار فى القطعة الواحدة • ومعنى ذلك أنه فى ٢٤ شهرا استطاع نفس الرجال الذين كانوا عاجزين عن مواجهة المشكلة عندما كانوا يعملون بمقتضى العلاقة الرأسية (الرئيس الى المرءوس) – أن يحققوا خفضا مقداره ٨٫٤٩ دولارات فى القطعة الواحدة وذلك بفضل استخدام طريقة الفريق(١٦) » •

وليس هذا هو المثال الوحيد على نجاح الادارة فى تطبيق بعض المداخل

(١٦) Irwin A. Rose, panel member, "Developing Patterns of Management : II," *Changing Patterns and Concepts in Management*, AMA, General Management Series no. 182, 1956 pp. 25, 26.

الجديدة التى أوحت بها البحوث فى ميدان العلاقات الانسانيـة • فشركة ايديسون بدترويت(١٧) وشركة آنســول الكيماوية(١٨) واتحــاد ريجـل للمنسوجات(١٩) وكثير غيرها حققت الوانا مماثلة من النجاح •

توصيل نتائج البحوث إلى رجال التنفيذ فى الصناعة

يعتقد كثير من الناس أن البحوث التى تمت فى ميدان العلاقات الانسانية منذ الحرب العالمية الثانية قد اكتشفت من الحقائق عن اتجـاهات النـاس ومسالكهم وعلاقاتهم بأسرع مما أمكن للصناعة أن تهضم من المعرفة الجديدة • ولقد عبر أحد الباحثين عن ذلك فقال : « اننا ما زلنا لا نعرف الكثير عن كيفية ايصال واستحداث هذه النتائج بحيث تندمج فى تفكير المشرفين والمديرين وفى تصرفاتهم اليومية بصورة بناءة(٢٠) ، وهنا تجابهنا مشكلات تدريب المشرفين ورجال التنفيذ وتنميتهم • وهذا ما سوف نتناوله فى الفصلين التاسع والسابع عشر • كما أن إيصال نتـائج البحوث بصـورة مثمرة يتطلب أن يستعمل الباحث والشركة مصطلحا واحداً ، وأن يريا المشكلات من زاوية مشتركة • وما زالت الحواجز التقليدية تحد من التفاهم بين رجال البحث العلمى والعاملين فى الأعمال •

وحتى لو توصل رجل التنفيذ فى الشركة الى فهم كامل لنتائج البحوث،

---

(١٧) Robert Schwab, "Motivation and Human Relations Principles," *Motivation : The Core of Management,* AMA Personnel Series no. 155, 1955, pp. 30 - 39.

(١٨) Robert C. Hood, "Concern for Cost : A participative Approach," *Guides to Effective Production Management : Communication-Coordination-Controls,* AMA Manufacturing Series no. 221, 1956, p. 34.

(١٩) Stephen Habbe. "Can Research Help" NICB *Management Record,* November 1953, p. 412, 413.

(٢٠) Floyd C. Mann and John E. Sparling, "Changing Absence Rates : An Application of Research Findings," University of Michigan, Survey Research Center. (Mimeographed).

فانه سيواجه مشكلة أكبر ، وهى كيف يحمل نفسه على أن يعدل من اتجاهاته وأنماط تصرفه التى ساندته فى مركزه مساندة طيبة سنوات طوالا • ونحن نحب أن نعتقد أن التأثير فى الناس وتغييرهم أمر سهل الى حد كبير • ولكن اذا وصلت المسألة الى الاعتراف بمواطن قصورنا وتغيير أنماط عاداتنا التى نؤمن بها ، فان هذا التغيير يحدث ببطء شديد ، والتعليم يجب أن يتغلغل الى القلب والى العقل معا • وهذا النوع من التعليم يعنى اكتساب بصائر جديدة ، ومعتقدات جديدة ، ونظرة أكثر نضجا الى أنفسنا والى غيرنا •

وربما استطاعت أن توضح هذه النقطة جملة نقتبسها من صياد بحار فى نهر المين حين قال : « ان هذا الرجل يعرف قدرا مخيفا من المعرفة ، ولكنه لا يستفيد به فى عمل أى شىء » •

لماذا يتردد رجال التنفيذ فى تطبيق البحوث

يحسن بنا عند تناول هذه القضية أن نستمع الى رجل فى ادارة الأفراد وتنمية الادارة فى الصناعة استطاع أن يرى ثلاثة أسباب رئيسية :

السبب الأول هو أن البحث المتصل بالناس كثيرا ما يتناول جوانب ذاتية من الناس لا يمكن اخضاعها للصياغة الرياضية الدقيقة بسهولة • وكثيرا ما تثير تقارير البحوث أسئلة أكثر من الاجابات التى تقدمها • فاذا حاول أحد المديرين أن يستعين بتقارير البحوث حتى يجعل عملية اتخاذ القرارات أسهل أو أحكم فانه كثيرا مالا يجدها تساير المرحلة الراهنة من البحث فى شئون الناس •

والسبب الثانى هو أن المدير الجيد يميل الى أن يكون رجلا حازما ، فهو عرضة لضغوط كثيرة قد تضطره الى أن يغير اتجاهه • ومما يجعله قادرا على أن ينفذ العمل ميله الى أن يظل سائرا فى اتجاهه بثبات رغم شتى الضغوط• وقد تعتبر نتائج البحوث ــ فى بعض الأحيان ــ أحد هذه الضغوط • ومن الجائز أن يميل من هو أقل حزما الى أن يتكيف بسرعة لما توحى به نتائج البحوث • وهو بهذا قد يفقد اتزانه • فالعزم والتصميم فيما يتعلق بالأهداف الأساسية (وهى من الصفات الطيبة التى قد يتصف بها المدير الجيد) قد تجعله غير مستعد الى حد ما لتقليل البحث الذى يوحى بتهذيب طرقه ــ تهذيبا لا يمكنه التكهن بآثاره النهائية •

والسبب الثالث هو أن المدير النموذجى يبدو ــ فى بعض المراحل المهمة من اتخاذ القرارات ــ وكأنه يستلهم احساساً فنيا داخليا أكثر مما يتبع قواعد علمية منطقية فى الادارة ، ولعله لم يتعلم الجانب الهام من فنه عن طريق النظريات أو الكتب • ولاشك أنه يستطيع ــ اذا ألححت أن يفسر لك فنه تفسيرا عقليا ، ولكن ثق أن الأمر كله لا يعدو مجرد التبرير • ولما كان من الجائز أن شعوره بالثقة بفنه لا ينبع من اطار عقلى أو نظرى ، فقد ينصح بالا يلقى بالا كبيرا الى بعض نتائج البحوث فى المواطن أو المراحل التى يعتمد فيها على الالهام الى حد كبير • ذلك لأنه ان لم يفعل ذلك كان عرضة لأن تبلبله تقارير البحوث أكثر مما تساعده(٢١) •

هذه الدعاوى الثلاث ــ وغيرها مما قد يعن لذهن القارىء ــ تؤلف عقبات ضخمة لا يستهان بها وقد تعتبر مسئولة عن مقاومة كثير من المديرين لفكرة تطبيق ما تم التوصل اليه وما تم اثباته مرارا وتكرارا فى هــذا الميدان ، وهناك خطوة أولى تشتد اليها حاجة الباحثين ورجال التنفيذ وهى أن يتكلموا لغة واحدة • فاذا عملوا معا فى حل المشكلات ذات الأهمية المشتركة أمكن أن تتكامل مهاراتهم وبصائرهم بصورة مفيدة تساعد كلا الفريقين على أن يجعلوا بحوثهم جديرة بتطبيق عملى أوسع مجالا •

مفارقات تطبيق البحوث

عندما يتم البحث فى العلاقات الانسانية بجدية وتقــدير للمسئولية فانه يبرز كثيرا من العوامل المتغيرة فى كل موقف فريد يدرس • وهذا فى حد ذاته ينبغى أن يجعل رجال التنفيذ فى الصناعة يحتاطون من محاولة نقل النتائج التى أسفر عنها هذا البحث أو ذاك برمتها الى مؤسستهم جملة وتفصيلا ، فالأمر ليس بهذه السهولة • أضف الى ذلك أنه اذا طبقت نتائج هذه البحوث على أيدى رجال تنفيذ سذج أو غير مخلصين باعتبار أنها هى الطرق الفنية لدفع الناس الى عمل الأشياء « كما أحبها أن تعمل » ، فان كثيرا من

---

(٢١) Robert K. Greenleaf, panel member, "Developing Patterns of Management : II" *Changing Patterns and Concepts in Management*, AMA General Management Series, no. 182, 1956, pp. 26, 27.

المعرفة الجديدة القيمة سوف تفقد فاعليتها ، بل ويرتد أثرها بالضرر بنفس الطريقة التى ألحقت الضرر بالادارة العلمية • والناس يمقتون الاحساس بأنهم يدفعون الى هنا أو الى هناك دفعا ، وخاصة اذا تم ذلك من جانب رجل لا يثقون بدوافعه • وسوف يرى موظفوك الحيل الفنية التى تلجأ اليها للتوصل الى النتائج السريعة على حقيقتها •

ويجب أن يكون الجو سليما • قدر موقفك وعدل حلولك طبقا للتحليل الذى قمت به • ولابد لك ولرجال التنفيذ عندك أن يفهموا المغزى الكامل للبحث فى العلاقات الانسانية ، ولابد لك من أن تقدر المسئوليات الاضافية التى تلقيها على عاتقك شخصيا لتكييفها بعناية كى توافق موقفك الخاص • واعلم أن التوصل الى العمل الحقيقى فى الفهم وتداول علاقاتك مع مؤسستك بمهارة ادارية حقيقية — عملية نمو بطيئة — بل انها فى الواقع عملية تنقيب فى أعماق النفس • ان مرءوسيك سوف ينظرون بعين الشك والريبة الى التغييرات السريعة فى نمط سلوكك مهما بدت هذه التغييرات سليمة فى نظرك • ولكن تذكر دائما أن مثل هذه التغييرات أمر ميسور لنا جميعا ، وان الأمل لكبير فى الجيل الحاضر والجيل الجديد من المديرين الذين يطبقون فى صبر وأناة نتائج البحوث فى العلاقات الانسانية ، وفى أن تتوافر لديهم القدرة على أن يجعلوا تجاربهم على الناس أثناء العمل تغذى شعور الناس بأنهم يحققون أنفسهم فى الحياة كأعضاء محرومين ذوى كرامة فى المجتمع • وأما مسئولية مساعدة عمال الصف الأمامى على أن يقفوا على نتائج بحوث العلاقات الانسانية ويتمثلوها فى سلوكهم اليومى فتقع — الى حد كبير — على عاتق خبراء ادارة الأفراد وكلما كملت بحوث أكثر وأكثر ، وكلما تعرضت الأفكار الجديدة للاختبار فى بوتقة العمل الفعلى أخذت ادارات الأفراد على عاتقها أعباء اضافية جديدة من التوجيه فى ميدانى التعليم والاشراف • ولاتقوم وحدات البحوث المتخصصة فى شئون الأفراد والمستخدمين الا فى قليل من المؤسسات الضخمة •

ولكن مدير المستخدمين فى المشروعات الصغيرة يجب أن يتحرر من أعباء الروتين بالقدر الذى يسمح له بأن يكرس وقتا أكبر لفهم المغزى الكامل لهذه البحوث ، وتطبيقاتها المحتملة فى مؤسسة • وسوف نشير فى الفصول التالية من هذا الكتاب الى كثير من البحوث الجارية والى التجارب التى أثبت الاختبار سلامتها بشأن مداخل العلاقات الانسانية التى اتبعت فى علاج المشكلات العملية فى الصناعة •

خاتمـــة

ان البحث فى العلاقات الانسانية ــ كما نعرفه اليوم ــ لا يرجع تاريخه الى زمن بعيد ٠ وقد أوحت البحوث الأساسية التى أجريت فى شركة وست اليكتريك والبحوث التى أجراها مركز مسح البحوث ــ بالاضافة الى مئات أخــرى من مشروعات البحــوث التى لا تقل فى أهميتها ــ وان قلت فى ضخامتها ــ أوحت بأهداف جديدة ومثيرة لرجال التنفيذ الادارى عليهم أن يتدبروها عند معالجتهم لمسألة اقامة العلاقات الانسانية ٠ وما زال كثير من نشاط البحوث المتخصصة الأساسية يزيد من فهم رجال الادارة وبصائرهم ٠ وهناك دلائل متزايدة على أننا سوف يتوافر لنا ــ قبل زمن طويل ــ فهم واضح لجميع العوامل المترابطة التى تتضافر على تكوين مدخل سليم للعلاقات الانسانية ٠ وكما هى الحال فى الجوانب الأخرى من الادارة المهنية فان رجال التنفيذ قد جمعوا حصيلة طيبة من نتائج البحوث فى ميدان العلاقات الانسانية ليضيفوها الى ادارة الأعمال ، كفن ، وكعلم تام ٠

مراجــع

"All Sides Work Together in IRRA," *Business Week*, May 10, 1952 pp. 144 - 145.

Causes of Industrial Peace under Collective Bargaining : A Final Report, National Planning Association. Case Study No. 14, Washington, December, 1953.

Colyer, Daniel M. : "The Good Foreman As His Men See Him," *Personnel*, September, 1951, pp. 140 - 147.

Fenn, Dan H., Jr. : "Through the Looking Glass : A Survey of the Ten-year Human Relations Research Program," *Harvard Business School Bulletin*, Autumn, 1955, pp. 20 - 24.

Fitzpatrick, R., and Clifford P. Hahn : "Personal Research in Industry : Its Present Scope and Applications," *Personnel*, March, 1955, pp. 422 - 428.

Habbe, Stephen : "Can Research Help?" NICB *Management Record*. November, 1953, pp. 412 - 413.

Human Relations in Metal Working Plants, International Labor Office, Geneva, 1952.

IRRA series : *Research in Industrial Human Relations, A Critical Appraisal*, Arensberg, Conrad M., Solomon Barkin,

W. Ellis Chalmers, Harold L. Wilensky, James C. Worthy, and Barbara D. Dennis, eds., Harper & Brothers, New York, 1957.

———: *A Decade of Industrial Relations Research,* 1946 - 1956, *an Appraisal of the Literature in the Field,* Chamberlain, Neil W., Frank C. Pierson, Theresa Wolfson, eds., Harper & Brothers, New York, 1958.

Likert, Rensis: "Motivation: The Core of Management," *Motivation: The Core of Management,* AMA Personnel Series, No. 155, 1953, pp. 3 - 21.

———: "Motivation and Increased Proructivity," NICB *Management Record,* April, 1956, pp. 128 - 131.

———: "Developing Patterns of Management," *Strengthening Management for the New Technology,* AMA General Management Series, no. 178, 1955; *Changing Patterns and Concepts in Management,* General Management Series, No. 182, 1956.

Mann. Floyd, and Rensis Likert: "The Need for Research on Communicating Research Results," paper presented at meeting of the American Psychological Association, Denver, Colo., September, 1949.

Mayo, Elton: *The Social Problems of an Industrial Civilization,* Harvard University, Graduate School of Business, Division of Research, Cambridge, Mass., 1945.

———: *The Human Problems of an Industrial Civilization,* The Macmillan Company, New York, 1933.

NICB: *Studies in Personnel Policy,* nos. 1-15, September, 1937 - September, 1939.

Purcell, Theodore V., S. J.: *The Worker Speaks His Mind on Company and Union,* Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1953.

Roethlisberger, Fritz J.: *Management and Morale,* Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1941.

——— and W. J. Dickson: *Management and the Worker,* Harvard University Press, Cambridge. Mass., 1939.

Seashore, Stanley E.: "Basic Elements of Planning Constructive Supervision," address to the International Association of Personnel in Employment Security, Forty-first Annual Convention, Asheville, N. C., June 1 - 4, 1954.

Turner, Arthur N.: "Management and the Assembly Line," *Harvard Business Review,* September-October, 1955, pp. 40 - 48.

———: "What Makes a Good Foreman? The Worker Speaks His Mind." *Personnel,* March, 1955, pp. 382 - 392.

"University Research in Industial Relations," *Monthly Labor Review.* U.S. Bureau of Labor Statistics, February, 1953, pp. 136 - 138.

Whyte. William F.: "Human Relations Theory: A Progress Report," *Harvard Business Review,* September-October, 1956, pp. 125 - 132.

Wood, Wendell F.: "The Value of Personnel Research," *Practical Problems of Employee Relations,* AMA Personnel Series, no. 149, 1952, pp. 15 - 20.

الباب الثاني

الهيكل التنظيمي للعلاقات الإنسانية الفعالة



الفصل الرابع

المنظمة البشرية

المداخل إلى تكوين المنظمة

هناك طرق متعددة للنظر الى أية منظمة ، سواء أكانت فى قطاع الأعمال أم فى الخدمة العسكرية أم كانت مؤسسة تربوية أو اجتماعية أم كانت ادارة فى الحكومة · فاذا نحن ركزنا اهتمامنا على تكوين المنظمة تدبرنا تقسيم الوظائف ومستويات السلطة والتنسيق بين الهيئة الادارية وموظفى الصف الأمامى ، ومخطط المنظمة الرسمى ، وكثير من العوامل الأخرى ، وذلك حتى نتفهم العلاقات وتقسيم أوجه النشاط ·

وهناك مدخل آخر وهو أن نطبق النظريات الكثيرة عن التنظيم على موقف معين ونسأل أنفسنا أسئلة من هذا النوع : « الى أى مدى ينطبق مبدأ نطاق سلطة الاشراف[1] هنا ؟ أو لعلنا نتدبر ثلاثة جوانب أخرى :

١ – هل يزود رجال التنفيذ بالسلطة الكافية التى تمكنهم من تنفيذ مسئولياتهم المقررة ؟

٢ – الى أى مدى لا تتمركز العمليات بحيث يتم اتخاذ القرارات فى المستويات الدنيا من جانب ممثلى الادارة القريبين من الأماكن التى تنشأ فيها المشكلات ؟

٣ – ثم ما هى خطوط الاتصال المعتادة ؟

---

(١) نطاق سلطة الاشراف هو عدد المشرفين المرؤوسين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم اشرافا مثمرا · وهذا العدد يتراوح عادة بين أربعة الى سبعة حسب الظروف ·

وقد يفضل فريق آخر أن يسأل : ما هو الغرض من هذه المنظمة وبأى قدر من الكفاية يساعد تكوين المنظمة على تحقيق أهدافها الأساسية ؟ أهى منشأة أساسا لتقوم بالخدمات أم لتثقف الناس أم لتعود بأرباح طيبة على حملة الأسهم ؟

ولكل مدخل من هذه المداخل التقليدية قيمته ومكانته ، ولكن المؤلفين الذين كتبوا فى ادارة الأعمال تناولوها بالتفصيل سنوات طوالا • ولذلك فاننا سوف نركز اهتمامنا فى هذا الفصل على الجوانب الانسانية من المنظمة ـ رجالها وكيف يمكن تنسيق مهاراتهم ومناشطهم بغية التوصل الى عمل جماعى مثمر يؤدى الى أقصى درجات الانتاج •

المنظمة هى الناس

كل منظمة تتألف من الناس وليس من مجرد مجموعة من الوظائف اللاشخصية • انها كائن بشرى يحيا ويتنفس ويتغير وينمو •

وفى معظم المنظمات يجتمع النـاس بمحض اختيارهم ليعمـلوا شيئا لا يمكن لأحدهم أن يقوم به وحده بمثل هذه الجودة • وهؤلاء الناس يعتمد بعضهم على بعض • وهم بحاجة الى ابتكار وانتاج كل عضو من أعضاء المجموعة، وذلك حتى يحققوا مكاسب متزايدة للجميع الذين يتقاسمون العائدات النهائية من البضائع التى صنعوها أو الخدمات التى قدموها ، والمنتظر من كل فرد أن يؤدى للمنظمة خدمة تستحق الذكر ـ على طريقته الخاصة • وكل فرد يريد أن يستمد ألوانا معينة من الرضا من تلك الجهود البدنية والفكرية التى تفتح لمهاراته الكامنة المخارج على مصاريعها • وجميع هؤلاء الناس ميالون الى التضحية بشىء من حريتهم الشخصية فى التصرف والاختيار والتفكير لكى يكسبوا شيئا من الفوائد التى لا يمكن لغير المنظمة المنسقة أن تحققها لأعضائها • وما دامت ألوان الرضـا المستمدة من العمـل تفوق التضحيات كما يراها العمال أنفسهم ـ كان هناك ـ عادة ـ قدر من التعاون الاختيارى •

والمنظمة نفسها تفرض مطالب معينة على أعضائها ، وغالبا ما يعبر عن هذه المطالب فى الصناعة على النحو التالى : « عمل يوم كامل من أجل أجر يوم عادل » ويفرض أعضاء أى جماعة بدورهم مطالب مماثلة على المنظمة مثل

المعاملة العادلة الكريمة ، والعلاوات الدورية وظروف العمل المناسبة ٠

والناس يتفاوتون فى قدراتهم البدنية والفكرية ، كما تتباين أشد التباين دوافعهم التى تدفعهم الى الاشتراك فى الجهد التعاونى الذى تبذله المنظمات البشرية ٠ وولاؤهم لذواتهم ،أى للناس ، أكثر منه للمنظمة من حيث هى ٠ وهذه المسالك والمشاعر دائمة التغير ٠ فاذا نظرنا الى المنظمة على هذا النحو صارت المنظمة جمهورا من البشر له آماله ومخاوفه وتوقعاته ، جمهورا لعلاقات الفرد فيه بغيره مغزى شخصى واجتماعى كبير ٠ ويتعلم كل عضو فى المنظمة طابعها المميز وتقاليدها الخاصة ، وشخصيتها التى تستمدها من تاريخ رجالها الذين عملوا معا فى بيئتها الخاصة ٠ ونحن ندرك اليوم بصفة خاصة أن منظمات الأعمال بالذات تنمو باستمرار وتمر فى تغييرات ديناميكية تفرض على أعضائها ــ على اختلاف مستوياتهم ــ مطالب جديدة تحتم عليهم أن يتكيفوا لظروف جديدة وعلاقات جديدة ٠

كل منظمة فريدة فى بابها

من المزالق الشائعة فى التخطيط والتحليل واعادة النظر فى التنظيم الميل الى أن نطبق على كل منظمة بعض المبادىء العامة التى نجمع على سلامتها من الوجهة النظرية ٠ ولعل هذه المداخل قد نجحت فى مجالات أخرى ، أو لعلها تمثل « النظرة الجديدة فى الفكر التنظيمى » ٠

هناك بطبيعة الحال معايير عامة من المفيد أن نتدبرها عند التخطيط للمنظمة ٠ الا أن الموقع المحلى الفريد ، والأهداف الخاصة لكل شركة ، وطبيعة المهمة التى تضطلع بها ، والقوة العاملة المتيسرة ليست سوى قليل من كثير من العوامل التى سوف تؤثر فى تكوين المنظمة البشرية ــ هذا من ناحية ــ ومن ناحية أخرى فان رجال التنفيذ يدركون أن الاطار والنغمة والطريقة التى يتم بها العمل فى أى منظمة تتوقف غالبا على مزاج شخص واحد وطريقته فى العمل ونعنى به الرئيس ٠ فتأثيره واتجاهاته وتوقعاته ومسلكه قد تتغلغل فى المنظمة بأسرها ٠ وفى بعض الشركات قد يتوافر لدى المدير المساعد اهتمامات وقدرات مزدوجة بحيث يحتم الموقف ايجاد نوع من التنسيق بين المنشطين ٠ وفى شركات أخرى ينفذ مثل هذين المنشطين بصورة أنجح كوظيفتين منفصلتين ٠

أما مسألة حجم الشركة وموقفها من طور النمو فيعتبران من العوامل الحيوية التى تؤثر فى ترتيب العلاقات الانسانية • وكذلك توزيع السن ومقدار ما يتوافر لدى الشركة من خبرة رجال التنفيذ • فالبرنامج الذى يرمى الى لامركزية السلطة مثلا وتخويل اتخاذ القرارات لطائفة من رجال التنفيذ الشبان غير المدربين قد يعرض الشركة لأخطار لاضرورة لها • ولكن اللامركزية التى أحسن توقيتها وتوزيع سلطاتها على من يظهر كفايته من رجال التنفيذ لها قيمتها الكبرى وعائداتها العظمى • والواقع أن كل منظمة بشرية فريدة فى بابها • وكل منظمة بشرية تتطلب العناية الفائقة فى تكييف تكوينها بحيث تستغل الطاقات الكاملة المتوافرة لدى موظفيها ورجالها التنفيذيين فى اطار يشجع على العمل الجماعى • والمنظمات البشرية متطورة الى درجة مذهلة حتى انه فى الوقت الذى يتم فيه وضع مخططها الرسمى تكون هى قد عكست فعلا صورة للعلاقات الجديدة التى تطورت بصورة غير رسمية •

وتستمد المنظمات جانبا من طبيعتها من تقاليدها ، مثلها فى ذلك مثل الأسر التى تستمد من تقاليدها الخاصة خلائقها التى تميزها بعضها عن بعض• ولكل منظمة بشرية عاداتها وعلاقاتها الفريدة التى تقوم بين أعضائها • مثال ذلك أن الطريق الملكى "The Royal Way" قد يكون له معنى خاص بالنسبة للموظفين الذين اشتغلوا سنوات طوالا فى البيئة الخاصة بالشركة الملكية "Royal Company" كما أسبغ شعار «الأفضلية للمهارة» على احدى الشركات الكبرى طبيعتها المميزة بوصفها منظمة لم ينتصر فيها الموظفون ولا المشرفون الا لجودة النوع أولا وقبل كل شىء • هذان المثلان — وكثير غيرهما — يوحيان بأن ولاء الموظف واستقراره يتأثران بالعوامل الكثيرة التى تتألف منها الطبيعة الفريدة لكل منظمة بشرية ، وجماعات الموظفين فيها وعلاقاتها النقابية •

فلكى نكون واقعيين اذن يجب أن يناسب التخطيط لأى منظمة الاحتياجات الخاصة للتنظيم البشرى بصورة تشجع على تعاون الناس تعاونا منسجما ، كما تطلق أقصى ما يمكن من مهارة كل فرد وطاقته ومبادأته • وهذا لا يعنى أن نتطرف فنتغاضى عن كل اعتبار سوى أن نكيف تكوين المنظمة طبقا لقدرات الأفراد • كما أنه لا يعنى أن نتطرف فى الاتجاه المضاد فنتغاضى عن كل شىء سوى ما أثبتت التجربة سلامته من مبادىء التنظيم الجيد دون التفات للناس الذين يشملهم التنظيم • والرد على معظم المواقف تجمع بين الاتجاهين : بمعنى أن القرار النهائى بشأن تكوين أى منظمة بشرية لابد أن

يدخل فى حسابه التحليل الكامل لجميع العوامل الفريدة الموجودة ، وشخصيات رجال التنفيذ وعلاقاتهم السابقة ، واحتمالات نموهم فى المستقبل ، وخطط العمل الطويلة والقصيرة المدى •

والتخطيط لأى منظمة تخطيطا ديناميكيا مرنا يستغل أقصى استغلال طاقات الناس على جميع المستويات وينميهما أثناء العملية هو التخطيط المطلوب لبقاء المنظمة خلال هذه الفترة التى تتميز بالتنافس الدولى والنمو السريع • والادارى الحساس الذى يرى منظمته على أنها مجموعة من الناس الذين يريدون أن يحيوا حياتهم الكاملة — لا أن يكسبوا قوتهم فقط من عملهم للشركة ، سوف ينسق جهودهم بحيث يستطيعون أن يحققوا أهدافهم الشخصية وهم يسهمون بمهاراتهم وأفكارهم فى سبيل تحقيق أهداف منظمتهم • وان مشاعر الاعتزاز والولاء والأمن والأمل فى المستقبل — تلك التى تنتج من مثل هذا الانتباه الدقيق للتنظيم البشرى لا تستطيع أن تخلق الفرق بين النجاح المتنافس وبين مجرد الأداء المتواضع •

التنظيم غير الرسمى

فى أى تنظيم رسمى تتم اتصالات لا نهاية لها لم يخطط لها أحد ، وليس لوجودها أى سبب اقتصادى سوى رغبة الناس فى أن يتصل أحدهم بالآخر ويتآلف معه ويتبادل معه الأفكار والآراء • مثال ذلك الحلقات التى تعقد حول النافورة أثناء تناول القهوة فى فترة الراحة أو فى فترة تناول الغداء فى مطعم المنظمة • وهذه الاجتماعات مألوفة لدى الجميع •

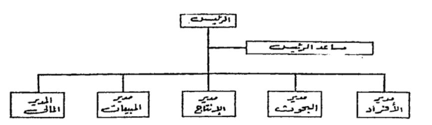
ومن الواضح أن الاتصالات الشخصية بين رجال الأعمال ليست مقصورة على تلك التى يحددها مخطط المنظمة أو التى يبينها جدول تعريف الوظائف• الا أن رجال التنفيذ غالبا ما يتغاضون عن مغزى هذا التشكيل العرفى • ولمثل هذه الاتصالات العرفية تأثير مهم فى تفكير الناس واتجاهاتهم وتستمر فى تلوين مسالكهم بوصفهم أعضاء فى المنظمة • وقد بينا من قبل — فى الفصل الثالث — كيف يمكن يمكن لتشكيل العمال العرفى أن يحدث ضغطا على أعضاء الجماعة لزيادة الانتاج ، أو لتثبيته ، أو تقليله •

وهناك جوانب أخرى للتشكيل العرفى مثل المثل العليا والتقاليد والعادات وطرق عمل الأشياء — مما نما على مر السنين بين جماعات الناس ،

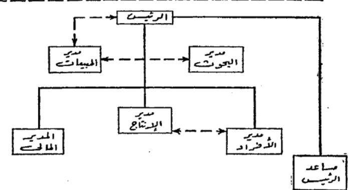
ومما يعلقون عليه أهمية كبرى٠ولهذه الطرق العرفية لعمل الأشياء أو أساليب العمل الجمعى قدرة على توثيق الروابط بين الناس فى مسلك واحد يرضيهم عاطفيا ــ شأنها فى ذلك شأن العادات فى نطاق الأسرة الواحدة ٠ ونحن نعلم مثلا ــ فى المنظمات الحديثة التكوين ــ أن نوعا من التشكيل العرفى سوف يبرز الى حيز الوجود ليساعد على ترتيب جهود الجماعة ٠ وبعد فترة من الزمن تجد الحاجة الى خطة جديدة للتنظيم الرسمى : وسرعان ما تنشأ العلاقات العرفية فى نطاق هذا التنظيم الرسمى الجديد ٠ « ومعرفة الخيوط » فى المنظمة هى طرق التعبير عن أن هناك لتنفيذ الأعمال طرقا كثيرة لا تنطبق بالضرورة على المخطط الرسمى للمنظمة ٠

ويقوم التشكيل العرفى علىأساس التأثير والنفوذ والامتيازاتالاجتماعية التى يخلعها الناس على غيرهم فى نطاق المنظمة حتى ولو لم يعكس التكوين الرسمى للمنظمة هذه الفوارق فى المنزلة والنفوذ ٠ والشكل ٤ ــ ١ يرينا مثالا على ذلك : ففى القسم (أ) يظهر التنظيم الرسمى وفى القسم (ب) يظهر التشكيل غير الرسمى ٠ والقسمان يرسمان صورتين مختلفتين من العلاقات بين الناس ٠

ويرينا القسم (ب) التفاوت فى أهمية المناصب والنفوذ وطبيعة الاتصالات غير الرسمية القائمة بينهم ٠ أما لماذا رسم القسم (ب) على هذا النحو فقد يكون تحليله على هذه الصورة أن الرئيس هنا يهتم اهتماما شخصيا بالمبيعات والبحوث أكثر من غيرها ٠ ولذلك فهو يكرس وقتا أكثر ويبذل عناية شخصية أكبر بالرجلين اللذين يرأسان هاتين الادارتين ٠ ونتيجة لذلك يزدادنفوذهما٠ وللرئيس علاقة شخصية خاصــة خارج العمل بمدير المبيعات فهما يلعبان الجولف والورق معا ٠ ولمدير البحوث ومدير المبيعات اهتمامات يومية مشتركة فى تنمية أفكار جديدة للانتاج ٠ وهذه المناشط تفصلهما عن الآخرين بصورة غير رسمية ٠ وأما التمويل فيقوم وحده بمعزل ، لأن هذه المهمة ــ فى هذا النوع من الأعمال ــ ليس لها أهمية كبيرة فى عين الرئيس مع أن القسم (أ) يبين أن التمويل على قدم المساواة مع الادارات الأخرى ٠ أضف الى هذا أن المدير المالى رجل محافظ جدا ومتقدم فى السن ولم يلتحق بالمنظمة الا منذ عهد قريب ٠ وادارة الانتاج ترتفع على ادارة الأفراد هنا بصورة غير رسمية وان كان منالواضح أن مديرى الادارتين على صلة عملية وثيقة ٠ وكلاهما تخرج سنة ١٩٤٠ من جامعة واحدة ٠ واما مساعد المدير فهو حديث العهد



قسم (أ) التنظيم الرسمى يبين أن كل رؤساء الإدارات على مستوى واحد.



قسم (ب) التشكيل العرفى يعكس صورة العلاقات الواقعية والنفوذ والاتصالات .. الخ

(شكل ٤ ــ ١) كيف يختلف التنظيم الرسمى عن التنظيم غير الرسمى •

بالتدريب ، وليس له حتى الآن تأثير ملحوظ فى المنظمة • كل هذه العوامل غير الرسمية تساعدنا على أن نفهم ما يجعل هذه الأجهزة تعمل على هذه الصورة •

وهناك جوانب أخرى من العادات والتصرفات العرفية فى المنظمات البشرية تساعد رجال التنفيذ على فهم العلاقات والسبب فى أن الأفراد والجماعات يتصرفون على النحو الذى يتصرفون به فعلا • فهناك امتيازات مألوفة تقوم بصورة غير رسمية بين القدامى والجدد وبين العمال فى الورشة وموظفى المكاتب ، وبين العاملين فى الوظائف ذات النفوذ (مثل صناع الآلات والأصباغ والحفارين) وبين القائمين بالأعمال الروتينية • وقد تلعب فروق السن والجنس والجنسية أو الدين دورها فى عزل الناس بعضها عن بعض على أساس عرفى يتقبله الناس بصورة غريزية • ومن الروابط التى تربط النـاس التعليم

والاهتمامات المشتركة خارج العمل . ورجال التنفيذ يدركون أن هناك فوارق عرفية مماثلة تقوم أيضا فى مناصب الادارة العليا . فموقع الادارة ونوع المكتب والسكرتيرية ، وأعمال اللجان ، وعدد مرات الاتصال بالرئيس ــ كل هذه من الفوارق العرفية التى تؤثر فى مدى النفوذ رغم أنها لاتظهر فى تكوين المنظمة الرسمى .

ورجال التنفيذ الذين يشعرون أنهم وصلوا آخر الأمر الى مراكز مهمة فى المنظمة حساسون بصفة خاصة لأى تغيير قد يبدو لهم ولغيرهم أنه سيهبط بمراكزهم أو سيقلل من نفوذهم . والشواهد المحسوسة على مثل هذا الوضع كثيرة ومتنوعة . ولها معان تختلف باختلاف الناس واختلاف مواقفهم الخاصة . فامتيازات وضع السيارات تحت المظلات الخاصة ، وحجم ونوع الأدوات الكتابية على المكتب والنتائج والمفكرات والتليفونات والمرونة فى ساعات العمل، وعدد المساعدين ليست سوى قليل من كثير من الاشارات التى تدل فى محيط العمل على الاختلافات فى المنزلة والمكانة . أما بالنسبة للمعنيين فانها شواهد على مكانتهم العرفية فى المنظمة البشرية ؛ ذلك لأنها تخبرنا ــ وتخبر الذين حولنا ــ عن الموضع الذى ننتمى اليه .

ومن الطبيعى أن نفتخر بهذا البرهان الظاهر على نجاحنا فى الحياة . ولهذا كان من المحتمل أن نكافح من أجل المحافظة عليه وتوسيع نطاقه . وفى بعض الأحيان تتذكر مسلكنا فى سبيل ذلك فيبدو لنا صبيانيا . والواقع أننا لا ندرك تماما لماذا كنا ننفعل بشدة تجاه هذه الأمور الصغيرة . وربما كان جزء من المشكلة أن كرامتنا داخلة فى الموضوع .

فلا نحن ولا مرءوسونا الذين يعملون فى ظروف مماثلة يطيقون الاحساس بأن نفوذنا الذى يسبغ علينا الاحساس بالأهمية قد قل أو تدهور فى المنظمة البشرية . ولمكانتنا الاجتماعية فى نطاق هذا التشكيل العرفى معناه العميق الجذور بالنسبة الينا . والشىء الذى يهمنا حقا هو كيفية تفسيرنا نحن وتفسير الذين يحيطون بنا لهذا التغيير أو ذاك ــ وان كان من الجائز جدا هذا التغيير أو ذاك لن يؤثر تأثيرا حقيقيا فى منزلتنا فى المنظمة ــ من الوجهة المنطقية .

وقد ارتكب مؤلف هذا الكتاب ذات مرة خطأ كبيرا بدعوته لشخص رقى حديثا لتناول العشاء فى اجتماع الرؤساء الأسبوعى . فقد كان فى هذا شاهد له ولغيره على أنه « وصل » وأنه دخل فى عداد رجال الادارة العليا . ولكم

كانت خسارته فادحة فى نفوذه حينما لم تشمله قائمة الدعوات التالية ٠ وقد ساعدت خيبة الأمل هذه على تفسير مسلكه وعلاقاته مع الآخرين فى المنظمة لمدة من الزمن ٠

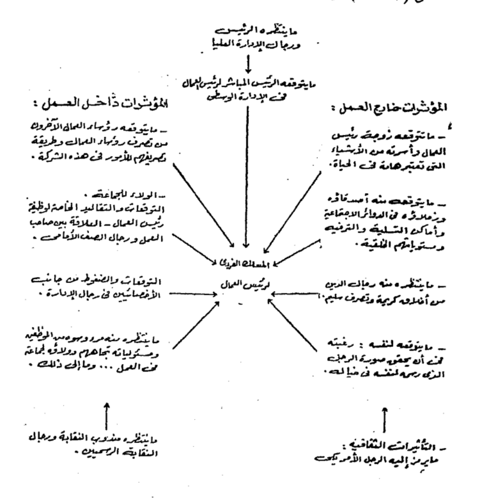
ورجل التنفيذ الذى يدرك هذه الفوارق ومغزاها بالنسبة للناس المعنيين سوف يتحاشى أن يقتصر فى نظره الى المنظمة البشرية على ما يعنيه التكوين الرسمى المنطقى فقط ٠ وسوف يدرك أن أى تغيير من شأنه أن يهدد أو يعدل من هـــذه الفوارق ذات المغزى الكبير بالقياس الى الناس خليق بأن يزعزع العلاقات الدقيقة القائمة فى التشكيل العرفى ويؤدى الى الكثير من سوء التفاهم والاحتكاك ٠

توقعات الناس تؤثر فى سلوكهم نحو المنظمة

يدرك رجال التنفيذ المباشرون للأعمـــال والباحثون والمستشارون أن الجانب الأكبر من سلوك المشرفين والموظفين يتحدد على ضوء ما يتوقعه الناس من حولهم ٠ مثال ذلك أن مسلك رئيس العمال قد يكون ناتجا عن المساومة بين ثلاث قوى فى العمل : أولاها ما ينتظر منه صاحب العمل ، وثانيتها ما ينتظره رؤساء العمال الآخرون من رجل فى مثل مركزه ، وثالثتها ما ينتظره منه رجاله بوصفه رئيسهم ٠ (أنظر شكل ٤ — ٢) واذا طبقنا هذا على الموقف العائلى وجدنا أن مسلك الأخ الأكبر تجاه أى مشكلة عائلية يعكس ما يتوقعه منه والداه ، وما ينتظر من أكبر الاخوة فى العادة ، وما ينتظره منه اخوته وأخواته من مثل يقتدون به ٠

وهذا لا يعنى أن كل فرد منا يفتقر الى الاستقلال فى اتخاذ القرارات بصفته فردا ولكن هذا يؤكد أننا — كأفراد فى منظمة بشرية — نتأثر بما يتوقعه منا الآخرون فيما نعمل وما نقول وفى كيفية تفكيرنا وفى كيفية قيامنا بعمل الأشياء وتصريف الأمور ٠ وبعضنا أشد استقلالا من البعض الآخر ، ولكننا لما كنا نعيش فى مجتمعات فانه يهمنا أن نفوز بالاعتراف وبالموافقة من جانب الذين يهموننا أكثر من غيرهم ٠ ونحن نحاول بالغريزة أن نتصرف بصورة تسرهم وترضيهم — أو على الأقل بصورة لا تعرضنا للوم والتجريح ٠ وهذا أمر يصعب تحقيقه نظراً لأن لنا جوانب من الولاء كثيرة ٠ ولا أحد منا يريد أن يشعر أصدقاؤه أو زملاؤه فى العمل بأنه قد تخلى عنهم ٠

شكل (٤ — ٢) كيف تؤثر التوقعات المختلفة على مسلك رئيس العمال



الاعتماد على رئيس العمل

فى التنظيمات الرسمية حيث تتركز السلطة وتتبع وسائل الاشراف الأوتوقراطية يعمد المشرفون على كل المستويات ـ بما فيهم رؤساء العمال الى التوجه بانتباههم الأساسى الى أعلى ، وبذلك يغفلون عن مشكلات العمال أسفلهم . لماذا كل هذا الاهتمام برئيس العمل ؟ فى مثل هذا النوع من التنظيم يلتمس

رئيس العمال من رئيسه المباشر التوجيه والأوامر والقرارات بشأن الكبيرة والصغيرة ويلتمس منه السلطة ويلتمس منه فوق كل هذا الموافقة على سلوكه الخاص • ويعتمد رئيس العمال على رئيسه ــ آخر الأمر ــ فى العلاوات والاعتراف بكفايته وتدريبه وترقيته • وفى الجنب السلبى من الصورة نجد بطبيعة الحال أن عدم رضاء الرئيس يجلب عدم الأمن والتهديد باللوم والعقاب والحط من شأن رئيس العمال بين رجاله ، فلا عجب ــ والحالة هذه ــ أن يساور القلق رئيس العمال ، شأنه شأن جميع المشرفين وخبراء الأفراد ــ بشأن ما يتوقعه رئيس العمل منه • ولذلك فهو يرقبه عن كثب ليستشف رأيه فى عمله وليحاول أن يتكهن بتصرفه التالى ــ كل ذلك حتى يشكل سلوكه بالشكل الذى يحوز رضاه •

وفى العلاقات الشخصية التى تقوم بين رئيس العمال ورئيسه المباشر يتجلى الميل الى الاقتصار على ذكر الأشياء التى تبدو فى صالح رئيس العمال نفسه • ومعنى ذلك أنه يتستر على المشكلات العويصة أو الخلافات الشديدة التى قد تدفع برئيسه الى توجيه اللوم اليه ، ويحتفظ بها لنفسه • كما أنه قد يستبعد ردود أفعال الموظفين وآراءهم التى قد تساعد الرئيس فى التخطيط واتخاذ القرارات لأن تجربته علمته أن مثل هذه الأمور تغضب الرئيس •

والحقيقة أن رئيس العمال هذا وكل المشرفين الآخرين فى كل مستويات الادارة يتعرضون لخطر أن يصبحوا « من حزب الموافقين » الذين يحصرون كل همهم فى موافقة الرئيس وجلب الأمن لأنفسهم ، واجابة الرئيس لكل رغباته وتحقيق كل ما ينتظره منهم •

ويتوقع الرئيس الأوتوقراطى أن تنفذ قراراته وأوامره حرفيا ، وبذلك يتحول رئيس العمال الى « العبد المأمور » ، بدلا من أن يكون قائدا لفرقته الخاصة • اذ يرى رئيس العمال أنه من الأوفق له أن يأخذ جانب الأمان ، وأن يرضى رئيسه ، وان كان يحسب فى قرارة نفسه أن تعليماته سوف تفضى آخر الأمر الى المتاعب من جانب الموظفين أو من جانب نقاباتهم •

ومن الواضح أن المنظمة التى تعمل على هذا الأساس لايمكنها أن تنجح ، فالقرارات تؤجل ، ومن المحتمل جدا أن تبنى على معلومات غير كافية • كما أن رئيس العمال لايبدو فى نظر رجاله قائدا له سلطة ادارية مستقلة فعلا • والمبادأة والأفكار تختنق فى ظل هذه العلاقة كما تتعطل عملية اعداد رجال

التنفيذ لاحلالهم محل غيرهم فى المستقبل • وأسوأ من هذا كله أن مشكلات الموظفين ومصالحهم تضيع فى أثناء كفاح رئيس العمال لارضاء رئيسه المباشر •

وسوف يتعرف القارىء درجات متفاوتة من مثل هـذه العلاقات فى المنظمات التى يألفها • والواقع أن كل واحد منا متأثر الى درجة معينة بالميل الى محاولة التكهن برأى رئيسه ، فهو كثيرا ما يتساءل : « انى لأعجب على أى نحو سوف يفسر هذا الموقف ؟ » « أتراه سوف يوافق على قرارى هذا أم من الأفضل لى أن أتبع ما أعرف أنه يوافق طريقة معالجة المشكلات ؟ » • « ماذا ينتظره منى عندما تواجهنى هذه الأزمة ؟ » وكل واحد منا يميل الى أن يعيش ـ الى حد ما ـ فى قالب رئيسه ، أو على صورة رجل يعجب به • وهذا يساعدنا على أن نجد مثلا نحتذيه كما يزودنا بالاستقرار فى حياتنا • ومن الواضح ـ فى عالم الأعمال ـ أن تحقيق ما ينتظره الرئيس له جانبه العملى ما دام لا يتجاوز حدوده المعقولة •

ما يتوقعه الرئيس

لنتدبر الآن ما يتوقعه الرئيس وكيف يؤثر فى سـلوك مرءوسيه من المشرفين فى أية منظمة • ان القارىء يعرف جيدا أن الرئيس قد لايتحدث كثيرا عما ينتظره أو يتوقعه من ادارة معينة أو من المشرف عليها • ولكن توقعات الرئيس تتضح للمرءوسين من الطريقة التى يعالج بهـا الحالات الواقعية • فمسلكه ـ بل والانفعالات التى ترتسم على قسمات وجهه ـ ونوع الأسئلة التى يوجهها ، والطريقة التى يتحدث بها عن أهداف الشركة فى اجتماعات اللجان ، أو الدور التقليدى الذى عهد به الى هذه الادارة أو تلك ، كل ذلك يعكس صورة لأهدافه • ولا مفر لتوقعات الرئيس وذوى المناصب العليا فى الادارة من أن تنساب وتتغلغل فى جميع مستويات الاشراف ، مؤثرة فى كل واحد على طريقته الخاصة وحسب الضغوط المحلية فى ادارته •

مثال ذلك أن الرئيس اذا أظهر اهتماما خاصا بحركة ترمى الى خفض التكاليف فلن نندهش اذا أثر هذا الاتجاه فى نشـاط كثير من الادارات وتصرفاتها ، بل والعلاقات القائمة بينها ؛ اذ تشعر كل ادارة بأن عليها الآن أن تسهم بنصيبها فى ضغط التكاليف • ومن المحتمل جدا أن تعكس عمليات الشراء وربط الميزانيـة والانتاج والتوقيت وغيرها اهتمام الرئيس الخـاص

بالكلفة . وهذا سليم بطبيعة الحال ما دام لا يتجاوز الحدود المعقولة فى سبيل تحقيق ما يتوقعه الرئيس • ولكن الخطر ينشأ عندما تتعرض أحكام المشرفين للضغط المباشر وغير المباشر من أعلى الى الدرجة التى تهدد العلاقات القائمة بين الادارات وتخلق فى العلاقات الانسانية مشكلات جديدة قد تكون ذات آثار دائمة فى العمل الجماعى داخل المنظمة •

التقاليد والتوقعات

وهناك عامل آخر يؤثر فيما يتوقعه الناس من بعض المشرفين والموظفين الاداريين . وهذا العامل هو التقاليد التى نمت حول بعض المناصب • ويميل الموظفون والمشرفون الى أن يتقبلوا هذه التقاليد دون مناقشة • من ذلك مثلا أن لمفتش خط التجميع ، وخبير الحركة والتوقيت ، ورجل الميزانية ، مداخلهم الخاصة وقوالبهم السلوكية المعتادة التى بعضها ايجابى وبعضها سلبى والتى ترشدهم فى عملهم • ويأخذ الآخرون فى المنظمة مثل هذا المسلك قضية مسلمة ويتوقعونه • وعندما تكون هذه التوقعات سلبية « (انه ضدنا وهو يريد أن ينتقدنا ويكشفنا أمام الرئيس) » فانها تخلق صعوبات دائمة وعميقة الجذور • وحتى لو غير المفتش سلوكه أو لو جاء مفتش جديد ذو مدخل ايجابى فان ذلك لن يخلص الموظفين من توقعاتهم المعتادة من أمثال هؤلاء الناس الذين ينظرون اليهم على أنهم تقبلوا الوطأة من الناحية الادارية • وغالبا ما تخلق الألقاب نفسها فى نفوس المشرفين والموظفين توقعات لا يمكن أن تنتظر من خبراء الميزانية • وهذه التوقعات تقوم على أساس ما ينتظر من خبراء الميزانية أن يفعلوه فى سبيل انجاز مسئوليتهم الادارية • والتعليم والاعداد اللذان تلقاهما كل فرد من هؤلاء الرجال يبرران لديه أنواع السلوك التى ينتظرها منه من هم فوقه ومن هم دونه فى عملهم • ومما يؤسف له أن لدينا ميلا الى ربط الناس فى بعض المناصب بتوقعاتنا التى تنتج عن مزيج من التفكير المنطقى والعاطفى •

كل ما سبق ذكره من جوانب التوقعات يؤثر فى سلوك الناس عندما يجتمعون معا من أجل بذل جهد مشترك للمنظمة • ومن الممكن أن تكون النتائج سلبية اذا انشغل المشرفون بمسالك رؤسائهم وما ينتظرونه منهم الى درجة تجعلهم يعجزون عن الاهتمام المتوازن بحاجات مرءوسيهم والادارات الأخرى • وسوف يضار الانتاج بذلك على مر الأيام • هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى

فان التوقعات الواقعية القائمة على الأهداف التى تعتبر جديرة بالتحقيق بصفة طبيعية وعلى تحديد الوظائف ، وعلى العلاقات الرأسية بين الرؤساء والمرءوسين التى تشجع على الاتصال الحر أخذا وعطاء بين الطرفين ، تستطيع أن تزود الجهد المشترك للمنظمة بالقوة الدافعة • وبامكان رجال التنفيذ الذين يعترفون بالمزالق والفرص التى تتضمنها توقعات المشرفين والموظفين — أن يصبحوا قادة أكثر فهما وأن يخرجوا بأفضل ما لدى مرءوسيهم •

ماذا يشد المنظمة البشرية بعضها إلى بعض

فى أى منظمة بشرية من الناس توجد بعض الأشياء التى تجعلها تتماسك فى حالة من التوازن والفهم المتبادل • صحيح أن الناس يجتمعون معا ليحققوا غرضا يرتضونه ويرونه جديرا بالتحقيق ، ولكن الجهد التعاونى الصحيح لا ينتج الا من التخطيط الدقيق والقيادة الفعالة • وهذه العملية التلقائية الرابطة لا تكفى لايجاد ذلك النوع من الحماسة ومن الفهم الذى يجعل المنظمة ناجحة حقا • وعلى الادارة أن تعرف ماذا يدفع الناس الى أن يبذلوا بمحض اختيارهم أقصى ما يمكنهم من جهد فى سبيل اشباع حاجاتهم عن طريق العمل من أجل الشركة •

فى بعض الحالات يرى قادة الادارة من المناسب صياغة أو وضع مناشط التخطيط على صورة أهداف وخطط وسياسات وبرامج مكتوبة ، وفى حالات أخرى يرى القائمون على المنظمة أن العادات الراسخة والمفاهيم غير الرسمية تفى بالغرض • والواقع أن اتحادات الأعمال الحديثة — بما فيها من مستويات عديدة للسلطة ، وما تضم من جماهير ضخمة من الناس — قد أصبحت معقدة الى درجة تحتم على رجال التنفيذ أن يزيدوا اهتمامهم بالعوامل الأساسية التى تعمل على تماسك أى منظمة من الناس •

ولا يمكن فصل مشكلة ما يجعل المنظمة البشرية تتماسك عن مشكلات المشرفين والموظفين على كل مستوى فى نطاق المنظمة هذا اذا كنا نريد حقا أن نحصل على أفضل النتائج • وكل رجل من رجال التنفيذ جرب الاحتكاكات وسوء التفاهم الذى ينشأ عندما تترك العلاقات بين الادارات لأهواء المصادفات• فقد ينظر رجال الانتاج لفريق البيع على أنه يتدخل فى جداول الانتاج التى وضعوا خطوطها بعناية • وقد لاتعمل ادارة المشتريات فى انسجام كامل مع

ادارة المهندسين لكى يتم الحصول على المواد الخام المناسبة فى الوقت المناسب فتكون النتيجة التأجيل بعد التأجيل وفصل الموظفين للتوفير • وفى المحيط الذى تترك فيه العلاقات والمسئوليات لأهواء المصادفات تميل كل ادارة الى آن ترعى مصلحتها الخاصة • ويصبح رجال التنفيذ أنانيين محدودى الأفق قلقين ، فلا ينتج عن ذلك الا عجزهم عن أن يسهموا بأفضل جهودهم لأهداف العمل العامة • ومدخلنا هو أن الذى يخطط للمنظمة يجب أن يهتم بوضع المزيد من الأسمنت فى الأساس ليساعد على التغلب على مثل هذه الصعوبات والحيلولة دون حدوثها • فاذا فعل ذلك جعل مسئولية تنمية العلاقات اللازمة لتزويد المنظمة البشرية بالطاقة والحيوية من نصيب قادة رجال التنفيذ •

الشكل (٤ ـ ٣) يقدم مثالا للترابط اللازم للمنظمة حتى يتآزر المشرفون والعمال معا فى مجهود مشترك لتحقيق الأهداف الموضوعة بوضوح•



(شكل ٤ ـ ٣) الروابط التى تربط المنظمة البشرية من أجل العمل الجماعى •

وسوف يلاحظ القارىء أن كل هذه المناشط يعتمد بعضها على بعض ، حتى ان النجاح العام سيتوقف على ربطها وتكييفها بصورة تطلق الطاقات الكامنة فى المنظمة البشرية بصورة كاملة • مثال ذلك أن التخطيط الطويل المدى يتوقف على أهداف الادارة المحددة بوضوح • وتخويل السلطة يتوقف على السياسات المقررة • وتدريب الناس مقدما على القيادة يعتمد على الخطط البعيدة المدى والوظائف المحددة بوضوح • ومداومة التفكير فى الشكل ستزودنا بعلاقات كثيرة أخرى مما يقوم بين الأجزاء المختلفة من الأسمنت الذى يربط المنظمة البشرية ويجعلها تتماسك معاً •

وفى الفقرات التالية سوف نناقش مغزى الأجزاء المترابطة الهامة فى الشكل ٤ ـ ٣ لكى نساعد القارىء على أن يفهم معناها الكامل •

الأهـداف والفلسفة

ان وضع مجموعة من الأهداف المحـددة الواضحة وصياغة فلسفة أو مجموعة من المستويات الخلقية يعتبر نقطة الانطلاق ويزود الأعضـاء جميعاً بالتحدى ، على أنه من المهم أن يؤمنوا بأن هذه الأهداف يمكن تحقيقها بجهد معقول ، وأنها سليمة من الناحية الخلقية ، وأنها سوف تعمل على تزويد كل المعنيين بألوان أصيلة من الرضا • ويجب أن يكشف بيـان أهداف العمل وفلسفته عن أنواع الخدمات التى تؤديها المنظمة والى أى نوع من العملاء وطبيعة مسالكها نحو الموظفين والصنعة والمجتمع المحلى ، وحملة أسهم الشركة •

ولقد وضعت احدى الشركات أساساً لأهدافها القريبة والبعيدة المدى بتحديد أهدافها الشاملة على النحو التالى : « أن نسير بالعمل بصورة تكسب للشركة الاعتراف بها كمؤسسة مواطنة بناءة وشريفة فى علاقاتها الهادفة الى تحقيق الربح المتبادل مع حملة الأسهم والموظفين والعملاء والموردين والمجتمع المحلى والحكومة(٢) » • ويضيف رئيس الشركة الى ما سبق أن هـذا الهدف

---

(٢) Charles L. Huston Jr., "Setting Corporate Objectives," *Targets for Management. Setting and Attaining Company Objectives,* AMA General Management Series, no. 177, 1955, pp. 3 - 4.

الأساسي يضاعف ايمان الشركة بأنه لكي تعتبر العلاقات الاقتصادية طيبة لابد أن تستتبع الكسب المتبادل الذي يستفيد منه الطرفان » ·

وقد زودتنا جماعة من الباحثين بصورة أخرى لأهداف المنظمة على النحو التالي :

« لكي تؤدي المنظمة وظيفتها بصورة فعالة ولكي ترضي أعضاءها يجب عليها أن تصوغ أهدافا شاملة تكون تركيبا مرضيا لأهداف أعضائها الأفراد · ويجب أن تحدد الأهداف العامة للمنظمة ، والأهداف الفرعية للوحدات الفرعية ، والأهداف الخاصة للأفراد المعينين · أضف الى هذا أنه لابد أن يتم الاتفاق بشأن المناشط أو العمليات الرامية الى تحقيق هذه الأهداف · ويتضمن تحديد الأهداف والاتفاق على المناشط المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف الاتصال والتفاعل مع اعضاء المنظمة ·

وطبيعة هذه التفاعلات تحدد المدى الذي يقبل أو يرفض به كل عضو من أعضاء المنظمة الأهداف العامة والخاصة واجراءات تحقيقها(٣)·

وكثيرا ما تلجأ ادارات الأعمال الى مداخل أشد وقعا لوصف أهداف الشركة الخاصة ، من ذلك ما أعلنه رئيس اتحاد كرايزلر من أن هدف شركته الجديد هو كسب ٢٠٪ من سوق السيارات · ولقد ساعد هذا الناس في منظمة كرايزلر على أن يدركوا « مشاعر الرئيس بشأن مستقبلنا » · ومن ذلك أيضا المثال الذي ضربه رئيس شركة لنكولن الكهربية الذي استفز المنظمة الى أن تخفض التكاليف بمقدار ١٠٪ كل سنة على أساس مخطط منظم ·

وقد كشف أحد البحوث الحديثة عن أن الادارة ازداد وعيها وادراكها للحاجة الماسة الى بلورة الأهداف الرئيسية وفلسفة العمل والمبادىء الخلقية اللازمة لارشاد المسئولين عن تسيير دفة الأعمال · وقد تبين أن لعملية صياغة عقيدة الشركة قيمة عظيمة في توضيح معنى العمل بالنسبة للمعنيين والمستويات التي يرغبون في أن يلتزموا بأن يحيوا طبقا لها · وقد اعتمد

(٣) Rensis Likert, "Developing Patterns of Management, II," *Changing Patterns and Concepts in Management*, AMA General Management Series, no. 182, 1956, p. 5.

هذا التحليل على اجابات ما يزيد على ١٠٠ شركة · وفيما يلى تلخيص لأهم الأسباب الداعية الى تدوين عقيدة الشركة :

١ ــ تحديد غرض الشركة (تقرير السبب الذى من أجله قامت الشركة فى دنيا الأعمال) ·

٢ ــ توضيح طبيعة فلسفة وخلقية الشركة (تقرير المبادىء المعنوية والخلقية التى ترشد الشركة فى تصرفاتها) ·

٣ ــ ايجاد الجو الخاص فى نطاق العمل (ابلاغ أهداف الشركة الأساسية ومبادئها الخلقية لجميع العاملين بها على اختلاف مستوياتها حتى ينقلوها بدورهم الى العملاء وغيرهم خارج الشركة عن طريق أعمالهم وتصرفاتهم) ·

٤ ــ وضع مرشد للمديرين حتى تعكس القرارات التى يتخذونها صورة لأفضل مصالح العمل بشكل عادل ومتزن للأطراف المعنية (تزويد كل من يشغلون مناصب تستلزم اتخاذ القرارات بمرشد شامل وذلك حتى يمكنهم أن يتصرفوا على وجه الاستقلال ولكن فى نطاق اطار أهداف الشركة الأساسية ومبادئها)(٤) ·

وقد كشفت الدراسة عن أنواع متعددة جدا من البيانات التى تصوغ بها الشركات فلسفتها وبعضها أطول من البعض الآخر وأكثر شمولا · وقد بينت شركة هـ · و · لاى المندمجة عن عقيدتها باختصار على النحو التالى :

فلسفتنا الأساسية

ان غرضنا هو ···

١ ــ أن نزود المستهلك فى كل وقت بمنتجات ممتازة النوع والقيمة ·

(٤) Stewart Thompson, *Management Creeds and Philosophies, Top Management Guides in Our Changing Economy*, AMA Research Study, No. 32, 1958, p. 9.

٢ ـ أن نظفر باحترام عملائنا وثقتهم وولائهم وذلك بتقديم الخدمات اليهم بصورة تجعلهم يفوزون بأكبر قدر من عائدات منتجاتنا بربح طيب ٠

٣ ـ أن نتيح لموظفينا الفرصة ونزودهم بالدافع الى النمو والتعبير عن أنفسهم الى أقصى حد ٠

٤ ـ أن نفى بالتزاماتنا نحـو حملة أسهمنا بتقديم عائدات عادلة لأموالهم المستغلة . وبتأمين النمو فى المستقبل وتأمين القدرة على الكسب ٠

٥ ـ أن نكون مواطنين صالحين فى مجتمعنا بالمحافظة على أعلى المستويات الخلقية والمعنوية فى ادارة عملنا . وبمساندة نظام الحرية وتكافؤ الفرص الأمريكى(٥) ٠

ونحن نعمل باحساس أكبر بالغرض الذى نخدمه عندما نعرف ماذا نفعل ولماذا نفعله . ومعظمنا يحب أن يطمح وأن يحقق أهدافا ـ وان كانت تتحداه الا أنها واقعية ٠ ونحن نريد الاحساس بالتأكد من أن الادارة العليا أخذت أهدافنا وحاجاتنا الشخصية بنظرة الاعتبار عند وضعها لأهداف الشركة ٠ ونحن نعتز بأننا نعمل لحساب ادارة يمكننا أن نثق بها . ولحساب رجال لديهم الشجاعة لكى يقرروا مستويات خلقية سليمة ويعيشوا طبقا لها ٠ كل هذه العناصر مجتمعة تساعدنا على أن نطابق بين نجاحنا الشخصى فى الحياة ونجاح منظمتنا ٠ وأما شركة منتجات تومسون فقد صاغت التزام موظفيها على هذا النحو :

التزامنا

اننا نلتزم ـ ما دامت أمور هذه الشركة فى أيدينا ـ بأن تكون المبادىء التالية رائدنا فى علاقاتنا مع أعضاء المنظمة :

١ ـ أن ندفع أجورا تعادل ـ أو تفضل ـ المعدل السائد فى منطقة العمل ولكل موظف أو مجموعة من الموظفين الحق ـ فى أن يطالبوا ـ فى أى وقت ـ باعادة النظر فى الأجور للتأكد من عدالة مستواها ٠

---

(٥) المصدر السابق (ص ١١٨) ٠

٢ ـ أن نلتقى ـ بروح المودة ـ مع الموظفين من أى مجموعة أو ادارة ، أو ممثليهم الشرعيين ، لنناقش ما قد يطالبون به من تحسين فى الشروط أو ساعات العمل أو السياسات أو الاجراءات ·

٣ ـ أن نسوى أى تظلم أو خلاف بعدل على الفور عن طريق الاجراءات المدونة فى اتفاقنا مع اتحاد العمال الأمريكى ·

٤ ـ أن نعمل باستمرار على تحسين الظروف العامة مثل : الاجازات ، والوقت الاضافى ، والأقدمية ، وفترات الراحة ، واجراءات الأمن ، والنظافة ، والتسهيلات للموظفين ، بحيث تكون دائما مماثلة أو أفضل مما هو معمول به فى المجتمع المحلى ·

٥ ـ أن نكرس أفضل جهودنا وتفكيرنا لاقامة عمل تام يسود فى نطاقه جو من الصداقة والانسجام مع توفير الوظائف الثابتة واتاحة الفرص للجميع·

التخطيط للمستقبل وكيان المنظمة

هناك جانب فريد من جوانب طرق ادارة الأعمال الأمريكية الحديثة ، وهو الميل الى التخطيط الجرىء لمستقبل المبيعات ووجود انفاق رأس المال والبحوث والتقدم وتدريب رجال التنفيذ ، وربما كان أهم عامل يؤثر فى التخطيط هو أن الحكومة والاتحادات التجارية أخذت تشجع الاحصائيات الدقيقة التى يمكن الاعتماد عليها ، وذلك حتى تساعد مدير الأعمال على أن يتكهن بتطورات المستقبل بصورة أدعى للاعتماد ، وأما التنافس وموعد التسليم والعجز فى القوة العاملة وضيق الأسواق المالية ـ فمما يدفع رجال التنفيذ الى النظر الى المستقبل ·

والخطط الموضوعة بعناية والتى فكر فيها رجال التنفيذ فى المستويات الدنيا وساعدوا على صياغتها ، تقدم للمنظمة نوعا من الاستقرار والتأكد من الاتجاه ، الأمر الذى يقلل ـ الى أدنى حد ممكن ـ التطورات التى لم يعمل لها حساب والقرارات الطائشة والتغييرات التى تعمل من غير سابق بحث سليم مع الأطراف المعنية · والاطلاع على الخطة الشاملة المنسقة التى تؤثر فى كل فرد يشجع العمل الجماعى على تنفيذها·كما أنه يزود كل فرد بشعور الطمأنينة ويقوم كأساس لقياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف · ومثل هذا التخطيط

يعمل على شد المنظمة البشرية بعضها الى بعض وتوجيهها نحو بذل المجهود المنسق الذى يميز فيه كل واحد « رأسه من قدميه » ٠

والتخطيط للمستقبل يستلزم التخطيط مقدما للناس وخاصة لرجال التنفيذ والفنيين تخطيطا يتخطى احتياجاتهم الحالية بمراحل ٠ ويجب أن تترجم الخطط الى الوفاء باحتياجات القوة العاملة ٠ كما أن الاستخدام والتدريب يجب أن يرتبطا بما سوف يطلب من القوة العاملة فى المستقبل ٠ ولما كان الناس هم الذين ينفذون الخطط فان التخطيط لمستقبل المنظمة يجب أن يتم مع مراعاة الاحتفاظ لها بأساس مرن ٠ ولابد أن تتاح لرجال التنفيذ فى المستقبل فرص التدريب أثناء الخدمة ، والمواقف الحقيقية لاتخاذ القرارات ٠ ولابد أن يكون هناك تنسيق كاف حتى يستطيع رجال التنفيذ أن يكونوا وجهة نظر شاملة عن طريق فهمهم لمشكلات العمل ككل ٠

وتكوين المنظمة على هذا النحو الذى أشرنا اليه لابد أن يتم « تفصيله بالمقاس » لاستغلال المهارات المتخصصة والاهتمامات الموجودة لدى رجال التنفيذ ٠ ومع ذلك فلابد أن يكون مرنا حتى يستجيب لمطالب العمل الطويلة الأجل ، وللنمو الداخلى للهيئة التنفيذية ٠ وما التكوين نفسه الا اطار يجب أن يوضع الناس الأحياء فى مواضعهم منه بصورة تشجع على الانتفاع الكامل بالقدرات الفردية فى المجهود الجماعى المشترك ٠

توصيف الوظائف (تحديد الاختصاصات)

هناك نوع آخر من الرباط الذى يوحد المنظمة البشرية ، وهو الخطة التى توضع بصورة رسمية وغير رسمية لتجنب الاحتكاك الذى ينتج عن تداخل الاختصاصات ٠ ولعل المنظمات العريقة التى استقرت فيها أساليب العمل — وكثيرا من المنظمات الصغيرة — تعتقد أن كتابة وصف شامل للوظائف أمر لا يستحق العناء ٠ بل ان بعض مديرى الأعمال يعترض على ذلك بصراحة لأنهم يشعرون بأن التحديد الكتابى للاختصاصات ليس فيه مرونة ، كما أنه يقيد كلا من الشركة ورجال التنفيذ على حد سواء ٠ ومن المؤكد أن كل ما يعمل على تضييق وجهة نظر الادارات أو استغلال بعضها عن بعض فيما يشبه الامبراطوريات الصغيرة ، أو الافتقار الى العمل الجماعى مع الادارات الأخرى ، أمر غير مرغوب فيه ولابد من تجنبه ٠ ولكن القيم الايجابية يمكنها أن توجد

عندما يفكر كل رجل من رجال التنفيذ من خلال واجبات منصبه الخاص بما فى ذلك مسئولياته وعلاقاته المتشابكة مع الادارات الأخرى • عندئذ يمكن لهذا الوصف غير الرسمى أن يتضح وينسق فى مناقشة مع رئيسه ثم ينسق أخيرا ويوضع فى التكوين الشامل للمنظمة •

ولتوصيف الوظائف كتابة قيمة خاصة كوسيلة للاشراف والضبط الذاتى لرجل التنفيذ الذى يتوافر لديه ـ بالوصف الكتابى ـ أساس محسوس لقياس مدى فاعليته فى تحقيق أهداف ادارته • كما أن الوصف سوف يساعد على منع سوء التفاهم مع هذا الرئيس أو ذاك ما داما قد اتفقا على طبيعة العمل وقضيا على التداخل والازدواج فى المسئوليات مع الادارات الأخرى • مثل هذا الوصف يساعد كلا من رجل التنفيذ ورئيسه حينما يأتى الوقت للتقييم الشخصى ، لأن الوصف يشجع على تقييم أكثر موضوعية ومغزى لأدائه ويحدد المواطن التى يحتاج فيها الى التدريب •

وسوف نتناول فى الفصول التالية فائدة تحديد المؤهلات الخاصة التى تتطلبها مناصب الاشراف • ويتوقف الاختبار والتدريب الطويل الأجل وتنمية من يمكن احلالهم مستقبلا محل غيرهم على المعرفة الكاملة بالقدرات المطلوبة فى المناصب العليا • وأما معايير الاختبار وتطبيق كادر المرتبات والتقييم الموضوعى والتخطيط المقيس طبقا لمطالب تنمية رجال التنفيذ ـ فتتطلب تعريف وتحديد الوظائف وتحديد المؤهلات اللازم توافرها لدى المتسابقين •

السياسات والاتصالات

من المهم عند وضع السياسات لارشاد رجال التنفيذ فى الشركة أن يسهم كل الذين لهم دراية أكثر من غيرهم بالظروف السائدة فى المصنع أو الادارة بمعرفتهم المتخصصة • صحيح أن خبراء الهيئة الادارية يسهمون بالنصيب الأكبر فى رسم السياسات والحصول على الموافقة النهائية عليها • ولكن الادارة اذا وسعت أساس التفكير فى السياسة ضمنت لنفسها أن تكون السياسة قابلة للتطبيق • وكذلك الحال اذا اشترك المشرفون ـ الذين يعرفون ما وراء السياسة من تفكير وأصول ـ بآرائهم وأفكارهم فانهم سوف يشعرون بميل أكبر الى تنفيذ السياسات على أساس متساند •

والسياسات تشجع المشرف على العمال أن يستقل فى اتخاذ القرارات لأنه يعلم أن التصرف الذى يتم فى نطاق السياسة المقررة سوف يلقى تأييدا من الادارة العليا • عن طريق مثل هذه السياسات تحقق ادارات الأعمال أهدافها وخططها : وسياسات المستخدمين على وجه الخصوص تشجع المشرفين على العمال على أن ينجزوا مسئولياتهم نحوهم وتساعد على ضمان المعاملة العادلة من جانب قيادة المنظمة البشرية ، ويجب أن تكون السياسات واسعة بالقدر الذى يسمح للمشرف على العمال بأن يميز وأن يحكم • ومعنى ذلك أنها لاينبغى أن تنص على كل التفصيلات ، كما لا ينبغى لها أن تحدد الاجراءات أيضا • ولكنها تقدم ارشادات عامة لاتخاذ القرارات المتساندة فتضيف نوعا جديدا من الأسمنت الذى يربط المنظمة ويشد بعضها الى بعض •

ويجب أن تكتب السياسات بصورة واضحة ومفهومة • ثم يجب ابلاغها بعد ذلك الى المنظمة بصورة تشجع على تقبلها على الأساس المنطقى والعاطفى على السواء ، وذلك حتى يمكن تفسيرها وتطبيقها بكيفية واحدة • ومن المعروف أن هناك فى كل منظمة فيضا من المعلومات يفيض باستمرار فى اتجاهات متباينة بصورة رسمية « خلال قنوات » وبصورة غير رسمية وجها لوجه وشفة لشفة • وتعتمد القرارات السليمة على ايصال هذه المعلومات الى حيث يحتاج اليها رجال التنفيذ من أجل اتخاذ القرارات •

والاتصال عملية ذات طريقتين يمر فيها المعنى الحقيقى من شخص الى آخر • وتتوقف فاعلية الاتصال على سلامة العلاقات القائمة والثقة المتبادلة بين الأطراف ، وقدرتهم على التحدث بلغة واحدة • ومن الواضح أن الناس ـ أننا جميعا ـ يفهم بعضنا بعضا ، وأننا نعمل بكفاية أكبر اذا كانت خطوط الاتصالات مفتوحة بحيث يعرف كل واحد منا « ايه الحكاية » ، وتسوى المشكلات بسرعة أكبر عندما تكون السياسات واضحة ، كما تفيض الأفكار الى أعلى المنظمة والى أسفلها دون حواجز فى الطريق ودون أن يشوبها سوء التفاهم فى أى مرحلة من مجراها • والاتصالات الجيدة تشد المنظمة البشرية فى جو من التفاهم يجعل عملها مثمرا ذا مغزى • وسوف نوفى هذا الموضوع حقه فى الفصل الرابع عشر حيث نعرض لبعض جوانبه الأخرى بتفصيل أكبر •

الضوابط الذاتية الداخلية « قياس النتائج »

يقوم الأساس السليم للضبط الذاتى حيثما تتكشف أهداف الادارة لمديرها ورئيسه بصورة تجعلهما يفهمان ويرتضيان المنتظر من الوحدة وموقف مديرها ومسئوليته ، وحيثما توصف وتحدد علاقاته بالادارات الأخرى ·

وبالاضافة الى معرفة مدير الادارة ورئيسه بالأهداف المطلوبة من هـذه الادارة ينبغى أن تتوافر لهما المعلومات اللازمة عن الضبط فى شكل واقعى مقبول · عندئذ يستطيعان أن يقيسا آراء الوحدة والنتائج التى حققتها بالنسبة الى الأهداف المقررة · وفى هذه الظروف يعتبر رجل التنفيذ المرءوس نفسه مسئولا عن النتائج التى تحققها ادارته · وهذا يشجعه على أن يتصرف كما يتصرف المدير الحقيقى فى اتخاذ القرارات المستقلة التى يراها كفيلة بتحقيق أهداف ادارته · مثل هذه الضوابط الداخلية تساعد على أن يتفرغ الرئيس لانجاز مسئوليته الأكبر فى التخطيط والتنسيق · كما تشجعه على أن يقاوم اغراء التداخل فى قرارات مرءوسيه كل حين وآخر ·

فى هذه الظروف يقول رجل التنفيذ المرءوس لنفسه : ان أدائى الآن يتوقف على أنا وحدى · عندى الحقائق المطلوبة . وعلى أن اتخذ القرارات بنفسى · وبامكانى أن أقيس بنفسى ما أنجزته دون أى تدخل من جانب خبراء الضبط والقياس · وعندما أحتاج حقا الى المعونة فان رئيسى ليس بعيدا عنى ، وهذا الدافع الى أن يثبت لنفسه مقدار ما يمكنه أن ينجز يضيف عنصرا جديدا من التحدى لمنصب المدير ·

وكل رجال التنفيذ عانوا الضغوط الشخصية والعصبية التى تتولد عندما يتصور رؤساؤهم أن الضبط عملية « مهمزة » تأتى من أعلى على يد الرؤساء الذين يصعب ارضاؤهم · صحيح أن الاستفزاز الودى للتوصل الى أفضل أداء ما زال مفيدا فى حالات معينة ، وفى ظروف خاصة ، ولكن بشرط أن يؤخذ هذا الاستفزاز على أنه تشجيع ، الا أن النتائج المؤسفة تحدث عندما يفكر مدير الادارة فى الانتاج «تسديدا لخانات» يسجل الرئيس أكثر مما يفكر فى تنسيق عمل ادارته مع غيرها من الادارات لتحقيق الأهداف الكلية للشركة ·

والواقع أن الضوابط الذاتية والتقسيم الذى يمكن الاعتماد عليه ، والذى يدل على الصورة الحقيقية ، يضيفان استقرارا أكبر ، و « اسمنتا » داخليا

للمنظمة · وهما يحمسان رجال التنفيذ للوصول الى قمة الأداء واستغلال أقصى « مايمكنهم » من المبادأة · عندئذ يصبح الرئيس مدرسا ومدربا ومصدرا للعون يبنى وينمى مرءوسيه ـ أكثر منه ناقدا ، أو ضابطا أو مهمازا · وهو لا يتدخل الا فى المواقف غير العادية ولكنه يترك مرءوسيه حرا فى علاج الروتين المعتاد الذى يتضمنه تسيير الأمور فى ادارته على طريقته الخاصة ·

شحن المنظمة البشرية بالطاقة

لمسنا حتى الآن بشىء من الايجاز بعضا من أهم العوامل الايجابية التى تشد المنظمة البشرية بعضها الى بعض · وآن لنا أن نوجه عنايتنا الى الوسائل التى تشحن بها المنظمة البشرية بالطاقة حتى تصل الى أوج نشاطها فتحقق أهدافها ويستمد الأشخاص المعنيون ـ أثناء ذلك ـ أقصى درجة من درجات الرضا ·

ومشكلتنا الآن هى كيف تحول الأهداف والخطط وتكوين المنظمة والسياسات ـ وما الى ذلك مما صيغ ومطالب المنظمة البشرية نصب العين ـ الى أفضل ما يمكن من الأداء والطاقة والمبادأة والأفكار والعمل الجماعى ؟ كيف نهب الحياة لهذا الكائن الذى خلقناه ؟ ان مشكلتنا هنا هى مشكلة ايجاد الجو الذى يستطيع فيه قادة رجال التنفيذ ـ فى كل المستويات الادارية ـ أن ينموا قدراتهم الى أقصى حد ، وأن يجروا جهودهم كلها فى اتجاه واحد منسق نحو تحقيق أهداف المنظمة الكلية الشاملة · والقيادة الفعالة هى التى تستطيع أن تشحن منظمة الناس بالطاقات التى تصل بها الى أفضل ما يؤمل لها من الأداء عن طريق العمل الجماعى ·

ما هى الفرص المتاحة فى المنظمة البشرية حتى يندمج تقدم الناس فى تقديم الأعمال التى تتغير بصورة ديناميكية ؟ ما هى المخاطر التى تتضمنها العملية ؟ ما هى الاتجاهات والمسالك التى تحاول أن نوحدها ؟ ما هى القدرات التى نطمع فى تنميتها ؟ ما هى الطرق الخاصة المتوافرة لدى قادة رجال التنفيذ فى معظم المنظمات لكى تبرز عملية التقدم هذه الى حيز الوجود ؟ ما هى المسئوليات التى يضطلع بها قادة رجال التنفيذ فى هذه العملية ؟ هل من الممكن تصوير مثل هذا المدخل الكلى الشامل ؟ واذا كان مثل المدخل مفيدا فهل تتأثر جوانب أخرى من العمل بسبب هذا الاهتمام الزائد بتنمية رجال

المستقبل التنفيذيين فى أثناء الخدمة ؟ كل هذه الأسئلة وربما كثير غيرها سوف تخطر ببال رجل التنفيذ الذى يطلع على هذا التحليل لأول مرة ٠

التطورات الحديثة فى شحن المنظمة البشرية بالطاقات

ان النمو العريض لاتحادات الأعمال فى الولايات المتحدة وكثير من الدول الأوروبية خلق منظمات ذات أبعاد هائلة ٠ ولقد أوجدت الجماهير الضخمة اللازمة للعمل فى هذه المنظمات مشكلات خطيرة للادارة عند محاولتها الاحتفاظ بالاتصالات الشخصية وتنسيق اتجاه المجهودات وشحن المنظمة بالطاقة ٠ بل ان هذه المشكلات بدأت تظهر فى الشركات التى يتجاوز عدد موظفيها خمسمائة. فأصبح من الضرورى وضع مستويات أكثر للسلطة فى نطاق الكيان الادارى ـ ثم بدأ رجال التنفيذ يشعرون بوطأة الأعباء المتزايدة فوجدوا من الضرورى خلق وحدات ادارية تساعدهم على حل مشكلاتهم التى تزداد تعقيدا ، كما أخذ توصيل الأفكار وابلاغ المعلومات يزداد صعوبة ٠

وفى خلال المراحل المبكرة من هذا النمو اعتادت ادارات الأعمال أن تبحث عن خطط للتنسيق والضبط بدا فى أول الأمر أنها تساعد على حل المشكلات الانسانية الناجمة ٠ ومازالت الادارة العليا قادرة على أن تتخذ معظم القرارات، وان أصبح من الضرورى أن تفرض المزيد من الضوابط الشخصية من كل نوع لتشد المنظمة بعضها الى بعض ٠ وتكشف الدراسات التى أجريت على المناشط الفعلية لرجال التنفيذ الرئيسيين فى الوقت الحاضر عن أنهم مستمرون فى اتخاذ معظم القرارات الفعالة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خلال الاطار الرسمى المؤلف من السياسات والقوانين الصارمة ، أو عن طريق نظام مؤلف من كشوف الحساب والتفتيش ٠ كما أن الادارة العليا مازالت تؤثر ـ بصورة غير رسمية ـ فى القرارات التى تتخذ فى المستويات الأقل ٠ وذلك عن طريق السوابق الراسخة وتأثيرها العاطفى فى المرءوسين واقناعهم بأن يتصرفوا حسبما ينتظر منهم رؤساؤهم ، ومثل هذه المنظمات ذات السلطة المركزية قلما تفعل شيئا فى سبيل تنمية المهارة الادارية الجديدة أو اطلاق المبادأة لدى رجال التنفيذ والمشرفين فى المستويات الأقل الذين تنحط منزلتهم الى مجرد مرءوسين ينفذون التعليمات ٠

وفى معظم الحالات كان النمو سريعا الى درجة عجزت معها كثير من ادارات الشركات عن أن ترى أن الاتجاه نحو المركزية ـ الذى كان له معنى

بادىء الأمر - يغرس بذورا تمثل سرطانا حقيقيا للمنظمة البشرية . وقد ظهرت أعراض هذا السرطان على مستوى العمال أولا بقبولهم الانضمام للنقابات بلا تردد . فقد زودتهم النقابات بأمل كسب الاعتراف لهم وتسوية الشكاوى الناتجة عن الادارة غير الفعالة والمسرفة فى المركزية . وانحطت الروح المعنوية عند رؤساء العمال أيضا فى هذا المحيط الضخم الواسع الجديد الذى قلما رأوا فيه رجال الادارة العليا أو عرفوهم شخصيا . وكانت القرارات تتخذ بعيدا عن مسرح المشكلات دون استشارة رؤساء العمال . أما مشكلات رؤساء العمال أنفسهم فقد ضاعت فى الزحام على يد الادارة المنهمكة « فى تصريف الأمور الهامة » . وكانت النتيجة أن رئيس العمال لم يعد لديه أى احساس حقيقى بأنه جزء من الادارة . كما تحدى مركزه مندوبو النقابة من ناحية ، وحط من منزلته رئيسه والأجهزة الادارية الجديدة من ناحية أخرى . ولذلك أصبح لقمة سائغة للنقابة كما صب خيبة أمله على رأس موظفيه .

كما عانى رجال الادارة الوسطى أثناء هذا الاتجاه نحو المركزية . فقلما كانت مراكزهم تسمح لهم بإصدار الأحكام على وجه الاستقلال ، وشعر الكثيرون منهم بأن الادارة العليا لم تخول لهم من السلطة ما يكفى لاتخاذ القرارات بشأن الأمور التى يعتبرون مسئولين عنها .

وأما رجال الادارة العليا فقد أرهقهم العمل بعد أن وقعوا فى حبائل هذا الاتجاه . على أنهم أدركوا شيئا فشيئا أن منظمتهم البشرية بدت وكأنها تتداعى تحت هذا النظام الذى يتضمن مثل هذه المركزية الزائدة عن الحد ، ومثل هذه الضوابط القاسية الشديدة الجمود . فلم تعد تتاح للناس أية فرصة للابتكار أو التقدم أو حتى الشعور الحقيقى بأنهم قد أنجزوا شخصيا شيئا يستحق الذكر .

اللامركزية — اتجاه جديد

وفى أثناء تلك الفترة من النمو المحموم أخذ عدد متزايد من رجال الادارة العليا بوجهة نظر مختلفة من أساسها عن كيف يمكن للاتجاه الصناعى أن يوسع الانتاج ويشحن - فى الوقت نفسه - المنظمة البشرية بالطاقة أثناء العملية . لقد ساروا فى الطريق المضاد ، بمعنى أنهم لامركزوا العمليات ، وأقاموا الفروع ذات الحجم المتوسط والصغير فى أماكن مختلفة معظمها فى المجتمعات المحلية

الصغيرة حيث تتوافر الأيدى العاملة • وهناك أسباب كثيرة تفسر هذا الاتجاه الجديد نحو اللامركزية •

فبالنسبة لبعض الشركات كان السبب متصلا بالانتاج أو الاقتراب من مصادر المواد الخام وبالنسبة لغيرها كانت الأسباب متصلة بمنطقة التسويق ، فقد قدرت شركات السيارات مثلا أن توزع وحدات التجميع وأن تقيمها بالقرب من نقط التوزيع الكبرى • وبالنسبة لشركات أخرى كانت الرغبة فى اللامركزية ناتجة عن موارد الطاقة ، أو الاشراف المالى ، أو الضرائب أو المدد الكافى الثابت من الأيدى العاملة • كما وجدت بعض الشركات الكبرى أن الشركات الصغيرة المنافسة لها كانت أكثر مرونة وحساسية لمطالب السوق ، وأنها كانت تعمل بنفقات أقل ـ على نحو ما • كانت هذه هى الأسباب المحسوسة بشكل واضح • ولكن هناك سببا يفوقها جميعا وهو أن رجال التنفيذ كانوا يحاولون أن يستعيدوا المكاسب الانسانية ويقيموا العلاقات الشخصية الوثيقة فى منظمات صغيرة تدخل فى أطار الاتحاد الضخم المتنوع •

وقد جربت شركات متزايدة العدد المزايا الاقتصادية للامركزية ، ووجدت أنه فى الامكان خلق روح جديدة فى المنظمة لانعاش المشرفين والعمال وتشجيعهم على استئناف الانجاز • وكان الاحتمال الكامن كبيراً فى احياء المنظمة البشرية ثم شحنها بالطاقة فالاعتزاز فالولاء فالانجاز شيئا بعد شيء كرد الفعل المتسلسل • وبالرغم من أن هذه اللامركزية لم تكيف لكل المنظمات كما هو واضح ، الا أن كثيرا من الشركات الضخمة التى كانت تتبع من قبل النظام المركزى المسرف ، عدلت أفكارها وعملت الترتيبات « المفصلة بالمقاس » الرامية الى اللامركزية •

ويتنبأ ارنست ديل العضو الفنى بهيئة البحوث التابعة للاتحاد الأمريكى لادارة الأعمال بمستقبل اللامركزية فيقول :

« لعلنا فى سنة ١٩٧٥ نؤمن بتفوق التصرف اللامركزى ايمانا أرسخ من ايماننا اليوم به • وسوف تبقى الشركات الكبرى ، ولكن قد تصبح مقارها الرئيسية مجرد شركات ادارية تعاون جماعات المنتجين والموزعين وتزودهم بالنصيحة عند اتخاذ القرار الأخير •••

وربما عملت الاتحادات الصناعية الكبرى كمستشار فى مركزها الرئيسى كما يفعل بعضها اليوم فعلا »(٦) ٠

كيف ينمى تفويض السلطة دافع القيادة

اذا أرادت ادارات الأعمال أن تتمتع بالمزايا الأساسية اللامركزية وجب عليها أن تفعل ما هو أكثر من اقامة عدد من الوحدات الصغيرة الفعلية لمدير الوحدة ورجاله لكى يتولوا أمرهم بأنفسهم ٠ ويجب العمل على تشجيع اتخاذ القرارات فى أدنى مستوى ممكن من نظام الادارية ـ الهرمى ـ وفى المواضع التى يكون فيها المديرون المرءوسون على معرفة وثيقة بالمشكلات والفـرص والظروف والناس المعنيين ٠ مثل هذا النوع من القرارات يتخذ بصورة أسرع ، ولابد أنها تكون أكثر واقعية ، وعملية اتخاذ القرارات تبنى الحماسة والقدرات المقبلة المدير الشـاب الذى يشعر بأن لديه السلطة المستقلة اللازمة لاتخـاذ سلسلة المسئوليات التى عهدت اليه بها الادارة العليا فى سبيل تحقيق أهداف وحدته التى يرأسها ٠

ويجب أن يتم تفويض السلطة تدريجا كلما مضت الشركة فى طريق اللامركزية ، لأن الأخطار تبدو جسيمة فى بادىء الأمر ٠ أضف الى هذا أن المنظمة البشرية تتكيف ببطء للتغييرات الأساسية ، وبامكان الادارة العليا أن تتخلى عن بعض الضوابط كلما اختبرت قدرات المديرين المحليين واعترفت بها ٠ ويعتمد هدف اللامركزية الكاملة ــ فى التحليل الأخير ــ على نمو المهارة الادارية وتغلغلها فى الأعماق ، وكلما تقدمت عملية اللامركزية أخذت الادارة المركزية دورها الجديد فى عمليات التنسيق ووضع المعالم العريضة للسياسة والتخطيط وبذل المعونة لمديرى الوحدات ورجالهم ٠

ولكى نعدل مع مدير الوحدة فى ظل اللامركزية يجب أن يكون المنصب نفسه من البساطة بحيث يمكن لرجل واحد أن يتحمل أعباءه ٠ وقد تطلب هذا ــ فى شركة بضخامة جنرال اليكتريك ــ أن تفتتت الادارات المركزية

(٦) Ernest R. Dale, "Dynamics and Mechanics of Organization," *Organization Planning and Management Development*, AMA Personnel Series, no. 141, 1951. p. 14.

السابقة الى ما يقرب من مائة ادارة مستقلة ، تعتبر كل واحدة منها عملا قائما بذاته ، ويمكن ادارته بغير مشقة كبيرة • ثم نسقت هذه الادارات فى ٢٢ قسما يضمها جميعا فى نطاق الاتحاد الشامل جماعة تسمى « مكتب الرئيس » اختصاصها الرئيسى التخطيط الطويل الأجل والاشراف الادارى(٧) •

ويجب أن تخلق وظيفة المدير فى ظل اللامركزية جوا يشبه الى حد كبير جو رجل الأعمال المستقل فى الشركات الصغيرة • وهذا يعنى أن تكون وظيفة متحدية فعلا تستلزم التخطيط الدقيق ، وتحمل مسئولية اتخاذ القرارات ، وادراك الوسائل التى تشحن بها المنظمة البشرية بالطاقة على مستوى الوحدة أو الفرع •

ويجب أن تدرك الادارة العليا أن الناس حين يأخذون على عاتقهم مسئوليات متزايدة سوف يرتكبون بعض الأخطاء • والواقع أنهم اذا لم يرتكبوا أخطاء بين الحين والآخر كان معنى ذلك أنهم لا يجازفون ولا يخاطرون ، أو أنهم يجربون أفكارا جديدة تضمن لهم النجاح الطويل الأمد ويجب أن تصمم الوظيفة بحيث يمكن تجنب أى مفارقة خطيرة تضر بصالح العمل • ولكن بعض الأخطاء ستحدث • ويجب فى هذه الحالة أن ينصب اهتمام الرئيس على التأكد من أن مدير الوحدة أو الفرع قد تعلم من تجربته دروسا نافعة تحول بينه وبين ارتكاب الخطأ نفسه مرة أخرى • فاذا شعر مدير الوحدة أو الفرع بأن رئيسه أو الادارة العليا حساسة فيما يتعلق بالأخطاء وأنها غير واثقة به ، وأنها لن تهب لنجدته اذا جدت المتاعب ، كان تخويل السلطة له ذا قيمة محدودة بالنسبة للمنظمة وبالنسبة له من حيث تقدمه ونموه •

وعلى نقيض ذلك الرئيس الذى يرى أن وظيفته هى أن ينمى الناس ، فهذا يؤدى للعمل خدمة طويلة الأجل لا تقدر بثمن • فالى جانب أدائه لوظيفته بكفاية أكبر فانه يستمد رضاه الأساسى من رؤيته للناس الآخرين ، وهم ينمون بتوجيهه وارشاده • ولا يستطيع كل المشرفين أن يصلوا الى قمة الهرم التنفيذى بطبيعة الحال • ومن ثم وجب أن ينصب الاهتمام على توسيع آفاق الناس فى مجال وظائفهم الحالية ، أو توسيع الوظائف نفسها ، بحيث تستغل مجموع قدرات الناس استغلالا أفضل •

---

(٧) William B. Harris. "The Overhaul of General Electric," *Fortune*, December, 1955, pp. 110 - 116.

وهناك جوانب معينة فى وظيفة كل مدير من المستوى الأعلى ـ لا يمكن تفويضه فيها بصورة فعالة ـ اذا أريد لوحدة المنظمة أن تصان • مثال ذلك أنه بالرغم من أن سياسات الشركة تقدم الارشادات للمديرين فى اتخاذهم للقرارات ، فان تفسير كبار المديرين الذين يمتازون بخبرة أوسع ووجهة نظر أشمل يضمن لمرءوسيهم التصرف الايجابى الموحد • والمدير العام الذى يخول السلطة لمرءوسيه يصبح منسقا • ومهمته الحيوية فى هذا الدور هى أن يكون مصدرا للعون وقت الحاجة ، ودرعا واقية للمديرين المرءوسين له • وتصبح قدراتهم المشهود لهم بها دليلا حيا على مهارة رجل التنفيذ الخاص بصاحب العمل فى تنمية الرجال • وأما الرئيس فيشحن العمل الجماعى بالطاقة ـ بوصفه منسقا ، ويوفق ـ كلما دعت الضرورة ـ بين المصالح المتضاربة ونصب عينيه الأهداف البعيدة المدى التى تبنى رجال التنفيذ ذوى الأفق الواسع •

وقد تبين من دراسة البحوث التى أجريت عن تخويل السلطة فيما يقرب من خمسين شركة أن هناك اجماعا على بعض مبادىء التفويض بالسلطة • ومما تعلمته هذه الشركات يمكننا أن نستخلص المبادىء التاليـة التى قد تكون مرشدا قيما لغيرها(٨) •

١ ـ يجب أن تحدد بوضوح المسئولية أو السلطة المراد تفويضها ، ويستحسن أن يكون ذلك كتابة (فهذا يساعد كلا من المفوض والمفوض اليه على أن يعرفا موقفهما من العلاقة القائمة بينهما ومن المهمة المطلوب انجازها) •

٢ ـ يجب أن تتعادل السلطة المخولة مع المسئولية المعطاة (زود الرجل بسلطة حقيقية لاتخاذ القرارات اذا أردت له أن يحقق الأهداف • وتأكد من أنه يحصل على المعلومات التى تمكنه من اتخاذ القرارات السليمة) •

٣ ـ يجب ألا يكون الشخص مسـئولا الا أمام الشخص الذى خوله السلطة (شجع الاتصال وعلاقات العمل القريبة مع تفهم كامل للأهداف المشتركة) •

---

(٨) Louis A. Allen, "The Art of Delegation" NICB *Management Record*, March, 1955, pp. 2-7.

٤ ــ يجب أن تتناسب درجة التفويض مع امكانيــة وجــود الضوابط الفعالة (وكلما تكامل التفويض اشتدت أهمية النظام الفعال الذى يوفر للمرءوس ضوابطه الذاتية • ويجب أن يكون رئيسه قادرا على أن يقول متى يحتاج مرءوسه الى الارشاد والمعونة) •

لماذا يحدث فى بعض الأحيان أن مبادىء التفويض السليمة لا تجدى ؟ لماذا يتقبل رجال التنفيذ كل ما يقــال فى صالح تفويض السلطة ومع ذلك لا يضعونها موضع التنفيذ ؟ والاجابة ــ كما يعرف معظم رجال التنفيذ ــ تكمن فى كل رجل من رجال التنفيذ بوصفه فردا ، فى شعوره بالأمن ، فى تاريخه الماضى ، فى ثقته بنفسه ، فى قدرته على المخاطرة ، فى قدرته على المفاضلة بين البديلات العسيرة ، وتكمن قبل كل شىء فى مدى ثقته بقدرة الناس بما فيهم نفسه على النمو بالمسئولية •

مثال ذلك أن رجلا تنفيذيا من رجال العلاقات الصناعية يكره أن يتخلى لمرءوسيه عن اعداد تقرير مختصر عن التحكيم ، لأنه يشعر أن فى مقدوره هو أن يكتبه بصورة أكثر اقناعا وفى وقت أقل • وعندما يشرع المرءوس فى العمل من الجائز جدا أن يتدخل كأنما هو يراجع ويسأله أسئلة لا ضرورة لها قبل أن تنتهى المهمة • وربما كان شديد النقد لمحاولات مرءوسيه الأولى فى سبيل التكيف لمطالب مجلس التحكيم • ولعله لا يوضح مقدما ماهو المطلوب بالضبط ، ولا متى . ولا فى أى صورة يريده • أو لعله يتمادى الى الحد الأقصى المناقض ، لذلك فلا يمكن مرءوسيه من مقابلة ولا مساءلة التماسا للعون والارشاد ، ويقف منه موقف من يقول « على هذا الشخص أن يتعلم السباحة • اذن فالقه فى الماء • وليفعل ما يشاء » •

ونحن لا نطالب الرئيس بتقديم النصيحة فى الأمور الصغيرة والقرارات المؤقتة ، ولكن جوا من الثقة المتبادلة والتشجيع والمعونة سوف يساعد على الخروج بنتائج حقيقية من تفويض السلطة من قبل المدير الذى يريد أن يضاعف فاعليته ببناء منظمته وشحنها بالطاقة والحيوية •

الخــــلاصة

أكدنا فى هذا الفصل الحاجة الى المزيد من الاهتمام بالجوانب الانسانية لكل من التــكوين الرسمى والتشــكيل العرفى للمنظمة • وسوف نتناول

بالتفصيل كثيرا من النقط فى الفصول التالية • وقد أوضحنا حتى الآن أن التخطيط الجدى للمنظمة يجب أن يقدم الأسمنت الأساسى (وقد يكون من الأفضل أن نسميه الأسمنت المرن) الذى يشد المنظمة البشرية بعضها الى بعض • ولكن الأسمنت لا يكفى • فالمنظمة البشرية قادرة على أن تطلق الطاقة والدافع والحماسة والأفكار والعمل الجماعى التعاونى اذا هى أحسنت قيادتها •

والطاقة المنسقة للمنظمة البشرية تخلق شيئا جديدا – شيئا أعظم بكثير من كل طاقات الأفراد المعنيين مجتمعة • ولابد من تنمية القادة الأكفاء كلما نمت المنظمة نفسها وان السريان الحقيقى للاتصالات بين رجال التنفيذ الذين يعاون بعضهم بعضا فى بذل الجهود يشد المنظمة ويخلق منها كائنا حيا منسقا قادرا على العمل الجماعى الحقيقى •

مراجـــع

Allen, Louis A.: "The Art of Delegation," NICB *Management Record,* March, 1955, pp. 2 - 7.

Baker, Arthur D., Jr., and Thompson G. Clark: "Long-range Planning Pays Off," NICB *Business Record,* October, 1956, pp. 435 - 443.

Caples, William G.: "The Potential Power of Middle Management, On and Off the Job," *Meeting Production's Manpower Needs,* AMA Manufacturing Series, no. 219, 1955.

Dale, Ernest: "Dynamics and Mechanics of Organization," *Organization Planning and Management Development,* AMA Personnel Series, no. 141, 1951, pp. 3 - 14.

Drucker, Peter F.: "Integration of People and Planning," *Harvard Business Review,* November-December, 1955, pp. 35 - 40.

———: *The Practice of Management,* Harper & Brothers, New York, 1954.

Harris, William B.: "The Overhaul of General Electric,". *Fortune,* December, 1955, pp. 110 - 116, 234 - 240.

Holden, Paul E., L. S. Fish, and H. L. Smith: *Top-management Organization and Control,* McGraw-Hill Book Company. Inc., New York, 1951.

Hook, Charles R., Jr.: "Organization Planning: Its Challenges

and Limitations," *Organization Planning and Management Development,* AMA Personnel Series, no. 141, 1951, pp. 15 - 22.

Huston, Charles L., Jr.: "Setting Corporate Objectives," *Targets for Management: Setting and Attaining Company Objectives,* AMA General Management Series, no. 177, 1955. pp. 3 - 14.

Newman, William H. : "Overcoming Obstacles to Effective Delegation," *The Management Review,* January, 1956, pp. 36 - 41.

Pfiffner, John M.: "The Third Dimension of Organization," *Personnel,* March, 1952, pp. 391 - 399.

Pigors, Paul, and Faith Pigors: "Who Should Make Personnel Policies " *Personnel,* March, 1951, pp. 176 - 189.

Schleh, Edward C.: "Personnel Policy: A Track to Run On," *Personnel, May,* 1954. pp. 391 - 399.

Spencer, Lyle M.: "Ten Problems That Worry Presidents," *Harvard Business Review,* March - April, 1956. pp. 75 - 83.

Stambaugh, A. H.: "Toward a Dynamic Organization." *The Management Review,* November, 1956, pp. 996-1000.

Thornton, Charles B.: "How Possible Is Long-range Planning?" *Long-range Planning in an Expanding Economy,* AMA General Management Series, no. 179. 1956, pp. 3 - 9.

Urwick, Lyndall F.: "The Manager's Span of Control." *Harvard Business Review,* May-June, 1956, pp. 39 - 47.

الفصل الخامس

علاقة الهيئة الإنتاجية والهيئة الإدارية *

حللنا فى الفصل السابق بعض التأثيرات الانسانية للنمو الملحوظ فى حجم الأعمال منذ أواسط السنوات الثلاثينية • ومن المشكلات الكبرى التى نشأت من مثل هـذا النمو زيادة التوتر والضغوط على أعضاء هيئة الانتاج • فهم يقومون فى عالم الأعمال بالعمليات التى تعتبر قاعدة لتحقيق الأهداف مثل الانتاج ، أو التسويق ، أو الخدمة •

فى سنوات النمو هذه وجد قادة هيئات الانتاج فى هذه المنظمات النامية أن أعمالهم تتطلب مجهودا أكبر • وأدت التحديات التى جابهتهم بها التغييرات السريعة الى اضافة ضغوط على ضغوط • كما تطلبت زيادة نمو أنواع التخصص مثل ضـبط نوع السـلعة أو علاج المواد اعادة تدريب الاخصائيين • وقد أظهرت عملية المسح لمئات من رؤساء الاتحادات الصناعية أن ٤٠٪ من قادة هيئات الانتـاج هؤلاء يتحملون أعباء ثقيلة ويضطلعون بمسئولية تنسيق العمل بين عدد متزايد من رجال التنفيذ والانتاج ورجال الهيئة الادارية الذين يعتبرون مسئولين أمامهم مباشرة • وقد بينت عمليات المسح الأخرى أنه عندما تتسع الشركات يحتمل أن يظهر تخلف كبير فى توظيف عدد اضافى من رجال التنفيذ الادارى فى المستوى الأوسط ، كما يظهر البطء فى تخويلهم السلطات الحقيقية لاتخـاذ القرارات بحيث يخف الضغط عن الادارة العليا •

(*) المؤلف مدين للجنة المؤتمر الصناعى القومى ، ٦٤٠ بارك أفينو ، بمدينة نيويورك لتناولها الشامل لهذا الموضوع الذى عالجه لويس أ • ألن • تحسين العلاقات بين هيئة الانتاج والهيئة الادارية » •

Louis A. Allen, "Improving Staff and Line Relationships", NICB Studies in Personnel Policy, No. 153, June, 1956.

وقد وجد المدير أنه لابد أن يكون لديه مساعدون خصوصيون لتوجيه وضبط أوجه النشاط المتزايدة التعقيد تحت اشرافه • ذلك لأنه محتاج الى تكريس جزء أكبر من وقته للتنسيق وتطوير السياسة والتخطيط للمستقبل وغيرها من جوانب عمله الأكبر اتساعا • ويبدو أن الالتجاء الى المساعدين من الهيئة الادارية ، أو من هيئة الانتاج ، أو منهما معا هو سبيل رجل التنفيذ اذا هو أراد أن يضاعف من تأثيره فى المنظمة • الا أن اضافة المساعدين من هيئة الانتاج وجماعات الهيئة الادارية المتخصصة أدت الى مشكلات جديدة ما زالت تفضى الى ايجاد سوء التفاهم والاحتكاك والحسد وكانت النتيجة فى كثير من الحالات هبوط الروح المعنوية والفشل فى تحقيق أهداف الانتاج •

تنظيم هيئة التنفيذ الإنتاجى

من المفيد أن نعتبر هيئة تنفيذ الانتاج العمود الفقرى للأعمال وأضلاعها هى الادارات • وأما الرجال التنفيذيون للهيئة فهم جهازها العصبى المركزى وتشمل الهيئة الانتاجية الناس المشتغلين اشتغالا مباشرا بالانتاج أو توزيع المنتجات أو الخدمات ــ مما يعتبر أهدافا أساسية للعمل • وتقع على كاهل رجال الهيئة التنفيذيين مسئولية تحقيق النتائج بصفة مباشرة ، كما أنهم مزودون بالسلطة الكفيلة بذلك • ولتحقيق النتائج لابد لرجال التنفيذ من أداء عدد من الوظائف الأساسية كما يلى :

١ ــ وضع الأهداف العامة للشركة والادارات وتوزيع المسئولية والسلطة ، والمحاسبة •

٢ ــ تنشيط البرامج وأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف ، والتأكد من أن السياسات والاجراءات تنفذ كدليل عام للجميع•

٣ ــ اتخاذ جميع القرارات الادارية وتحمل مسئولية نتائجها •

ورجال هيئة الانتاج يقيمون ويقررون ويوجهون ويأمرون ويقودون ويعززون ويراقبون ويتخذون التدابير اللازمة لارشاد وتوجيه الناس الذين تتألف منهم المنظمة •

وتعمل هيئة الانتاج فى الصناعة الحديثة ــ عن طريق سلسلة من

القيادة • وهذا يسمح لرجل التنفيذ الرئيسى أن يعهد الى مستوى الاشراف الذى يليه بما يشاء من قطاعات مسئولياتهم الى من هم دونهم فى المستوى ، وهكذا حتى يبلغ الأمر رئيس العمال ، أو رئيس القسم • والواقع أن وظائف الانتاج الرئيسية التى تنفذ على مستوى رئيس العمال لا يمكن أن تنجح – من حيث المبدأ – دون تخطيط وتنسيق ومعونة رجال التنفيذ فى المستوى الأعلى من هيئة تنفيذ الانتاج وكل مستوى فى ادارة الهيئة التنفيذية يعمل من بعض الوجوه من أجل رئيسه ، وكلهم يعملون من أجل المدير العام الذى لا يمكن أن يعفى – آخر الأمر – من مسئوليته النهائية عن ادارة المنظمة بأسرها •

ورجال هيئة الانتاج منتجون – منتجون لبعض السلع أو الخدمات – ورجال الانتاج التنفيذيون بيدهم أن يقرروا مدى نجاح الشركة وتحقيقها للأرباح ، وعليهم تعتمد الادارة العليا فى انتاج الكمية الكافية من السلع بالكيفية الضرورية ، في الوقت المناسب وبالسعر الذى يمكن للمستهلك أن يدفعه • وهم واقعون باستمرار تحت الضغط من أجل الانتاج أو من أجل القيام بالخدمات المباشرة للعملاء • وعلى كاهلهم تقع المسئولية الواضحة نحو تكوين المنظمة سليمة من البشر والاحتفاظ بها كذلك • كما أن عليهم أن يعملوا فى حدود الميزانية بصورة تسمح بفحص أدائهم باستمرار عن طريق الأشكال المختلفة من الضوابط الداخلية • ولما كانوا ينظرون الى وظيفتهم باعتبارها أساساً لنجاح العمل فمن المحتمل أن يعتبروا الوظائف الثانوية للهيئة الادارية للأعمال أقل أهمية من وظائفهم •

ومعظم رجال الانتاج هم ممن شقوا طريقهم فى المنظمة بصعوبة ومشقة وقضوا السنوات الطوال فى سبيل الوصول الى مراكزهم ذات المسئولية • وعرفوا – عن طريق تجربتهم ما الذى يجعل العمل يسير • ويعتز رجال الانتاج بطريقتهم العملية فى معالجة مهامهم وبقدرتهم على اتخاذ قراراتهم بأنفسهم وتصريفهم لشئون اداراتهم بصورة تحقق النتائج التى تطالبهم بها الادارة العليا • ويحمل اتخاذ القرارات فى طواياه نوعا من النفوذ الذى يجعل رجال الانتاج يكرهون ما قد يبدو لهم تدخلا خارجيا فى شئونهم • كل هذه العوامل – بالاضافة الى ما قد يعن للقارىء – تدعو رجل الانتاج التنفيذى الى اتخاذ وجهة نظر معينة نحو عمله ومركزه فى المنظمة •

واستنادا الى أهداف الشركة قد تكون وظيفة الانتاج الأساسية انتاج

السلع أو قد تكون توزيعها ، أو آداء خدمات من نوع معين • وأما الوظائف من قبيل التمويل والهندسة والبحوث والمواصلات (النقل) فقد تكون من مهمات هيئة الانتاج فى بعض المنظمات ، وقد تكون من مهمات الهيئة الادارية فى بعض المنظمات الأخرى • والمعيار فى العادة هو الاعتبار الذى ينظر به الى الادارة المعنية ، ومدى ما تسهم به بصورة مباشرة وملموسة فى تحقيق الأهداف الكبرى للشركة • وهناك فرق آخر يجب ألا يغيب عن بالنا ، وهو أن بعض ادارات الانتاج هى ــ بالدرجة الأولى ــ ادارات انتاج ، ولكن فى بعض الأحيان يعمل رجال هيئة الانتاج كمستشارين للهيئة الادارية (كأن يعملوا فى لجان البحوث) • ومن المهم ــ عند تحليل أية منظمة ــ أن تفهم طبيعة وظائف هيئة الانتاج • والعلاقات المتداخلة القائمة بين اداراتها التنفيذية واسهام هذه الادارات مجتمعة ومنفردة فى نجاح الشركة •

وما زالت الشركات المختلفة تتناول تنظيم هيئة الانتاج البسيط القائم على أساس الخط المستقيم بالتعديل ليناسب احتياجات نموها الخاص • وتوجد الآن أنواع كثيرة من خطط التنظيم ولكن هناك أنماطا عامة (شكل ٥ ــ ١) تدور حولها معظم خطط التنظيم هذه •

١ ــ الأساس الوظيفى

وفيه تكون الوظائف الكبرى المختلفة (فى أعمال التصنيع والانتاج والمبيعات) وظائف عاملة فى هيئة الانتاج ــ كما توحى به كلمة « الوظيفى » •

٢ ــ الأساس الانتاجى

فى الأعمال المتنوعة ذات الأنواع المتعددة من المنتجات الأساسية، يكون لكل قسم انتاجى هيئته التنفيذية الخاصة • ويعهد الرئيس بالمسئولية الى رؤساء الأقسام حتى يعملوا أساسا كرجال أعمال فى نطاق العمل •

٣ ــ الأساس الجغرافى

فى الأعمال التى تمارس نشاطها فى مناطق مختلفة من الدولة الواحدة أو فى دول كثيرة على الأساس الدولى ــ ربما كانت الخطة

الأكثر عملية هى أن يعهد بسلطة الانتاج الى رؤساء الفروع لكى يتخذوا القرارات التى تهم كل منظمة أو دولة •

يمثل هيئة الإنتاج ———
يمثل الهيئة الإدارية - - - -

١ - هيئة الإنتاج والإدارة على الأساس الوظيفى

مجلس المديرين
المدير العام
الأفراد — التمويل
إنتاج السلع — المبيعات

٢ - على الأساس الإنتاجى أو الجغرافى :

مجلس المديرين
المدير العام
الأفراد — إنتاج السلع — المبيعات — التمويل

قسم الإنتاج (أ) أو الفرع الإقليمى (أ)
الأفراد — التمويل
إنتاج السلع — المبيعات

قسم الإنتاج (ب) أو الفرع الإقليمى (ب)
الأفراد — التمويل
إنتاج السلع — المبيعات

(شكل ٥ ـ ١) اختلاف التنظيمات من التنظيم القائم على أساس الخط المستقيم •
ومن الجائز أن تنظم الشركات التى تعمل على الأساس الانتاجى بنفس الطريقة • بمعنى أن يتوافر لمدير الانتاج أو المدير الاقليمى هيئة انتاجية وادارية •

وهناك تركيبات مختلفة من تلك التنظيمات الثلاثة السابقة كما يحدث مثلا فى شركة كبرى ترى مما يناسبها أن تعمل أساسا على الأساس الوظيفى، ولكنها تنفذ ذلك عن طريق تفويض السلطة على الأساس الجغرافى أيضا •

ويجب أن يعاد النظر باستمرار فى خطط التنظيم لكى تظل منسجمة مع نمو الشركة واحتياجاتها القريبة والبعيدة ٠

وقد أشرنا فى الفقرة الافتتاحية الى أن معظم المنظمات النامية من أى حجم لا يمكن أن تبقى بأن تضع عبء الادارة كله على كاهل الرجل التنفيذى الأعلى أو مساعديه المباشرين ٠ فبالاضافة الى ما يتضمنه هذا من ضغوط العمل فان الأعمال اليوم أشد تعقيدا من أن تواجهها طاقات مجموعة صغيرة من رجال التنفيذ العامين ٠ ولذلك فهم بحاجة الى المعونة المتخصصة لكى ينجزوا مسئولياتهم الضخمة بكفاية ٠

المساعدون من هيئة الإنتاج

وهناك يجوز للمدير أن يختار من بين ثلاث طرق ليتخفف من أعبائه الزائدة (شكل ٥ ـ ٢) كما يلى :

١ ـ اما أن يختار مساعدا شخصيا من رجال هيئة الانتاج يليه فى الرتبة والمركز ويحل محله فى غيابه ويباشر مسئوليات محددة أو عامة تحت اشراف المدير ٠ وبوصفه مساعدا (مثل مساعد مدير المصنع) يعمل ويتكلم باسم رئيسه ، وغالبا ما يعاون فى تخطيط وتجميع وضبط مسئولية رئيسه تجـاه قطاع أساسى واضح من العمل ٠

٢ ـ واما أن يختار مساعدا من الهيئة الادارية أو مجموعة من رجال الادارة ، أو قسما اداريا قادرا على القيام بخدمات متخصصة أو تقديم مشورة معينة ٠ بحيث يمكن الرئيس من أن يخطط وينسق ويشرف كما يمكنه من أن يبسط نفوذه وتأثيره فى طول المنظمة وعرضها ٠

٣ ـ واما أن يتوسع فى تفويض المزيد من السلطة والمسئولية لمرءوسيه المباشرين من رجال هيئة الانتاج ٠

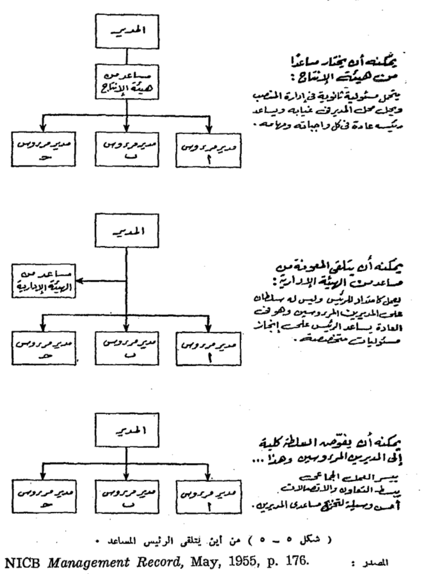
وربما كان اختيار مساعد شخصى من رجال هيئة الانتاج هو أشبع الحلول بالنسبة للمدير المرهق بالأعمال ـ سواء أكان ذلك المدير هو المدير

العام ، أم مدير المصنع ، أم مدير المبيعات ، أم مدير القسم ، أم الادارة ؟ أم رئيس القسم ، أم رئيس العمال • مثال ذلك أن مساعد مدير المصنع يعهد اليه ـ فى العادة ـ بأن يؤدى مسئوليات خاصة أو عامة تحت أشراف وتوجيه مدير المصنع ، وذلك حتى يعرف المرءوسون من مديرى هيئة الانتاج طبيعة واجباته ومسئولياته ويتحمل المساعد ـ أثناء غياب المدير ـ المسئولية كاملة، ويتخذ القرارات اللازمة على شرط أن تتوافر لديه المؤهلات والخبرة المطلوبة لذلك • وألا يكون شاغلا لهذا المنصب بصفة مؤقتة على سبيل التدريب •

هذا المساعد المختار من رجال هيئة الانتاج سوف يعاون فى تخطيط وتجميع وضبط مسئولية رئيسه الشاملة . وهذا يعنى أنه يجب عليه أن يفهم مشـكلات رئيسه كما يراها هو ، وأن يعفى الرئيس من التفاصيل الكثيرة ومن المسئولية الادارية • ومع ذلك يجعل رئيسه على علم بالتطورات والقرارات الهامة التى يكون قد اتخذها باسم الرئيس • وهو يعمل سفيرا لرئيسه تارة ، ويتخذ قراراته الخاصة تارة أخرى • وفى بعض الأحيان يمكنه وضعه ـ بصفته مساعدا للمدير ـ من أن يحدث الضغوط على من هم دونه من مديرى الانتاج • ومع ذلك ففى أحيان أخرى تكون مهمته هى أن يحمى ظهر رئيسه ويتلقى عنه الصدمات • ولما كانت الضغوط على الرئيس دائمة التفاوت والتحول فان المساعد من هيئة الانتاج يجب أن يكون قادرا على التكيف الى الحد الذى يمكنه من أن يؤدى أدواره المختلفة • ومع ذلك يجب عليه أن يتصرف دائمـا بحيث يشيع الثقة فى رئيســه ، ويؤدى الخدمات الضرورية فى المجالات ذات الأهمية القصوى المباشرة دون أن يتدخل فى شئون رئيسه أو يعزله بأية حال من الأحوال •

ونظرا لتنوع واجبات المساعد الشخصى من رجال الانتاج حسب كل موقف فريد ، فانه من الأهمية بمـكان أن يفهم كل من المدير والمســاعد والمديرين المرءوسين فى قطاع الانتاج طبيعة ما يتوقعه المدير من مساعده بالضبط ، والأهداف التى يريد أن يحققها على وجه التحديد • ينبغى لهم أن يعرفوا ما هى الاختصــاصات التى أسندت اليـه ، ولماذا ومتى ينبغى لرجال الانتاج فى المستوى الأدنى أن يستشيروه هو بدلا من المدير ، وكيفية التصرف فى حالة عدم الاتفاق معه ، ومن الذى يتولى تسيير الأعمال عند غياب المدير • وبامكان المساعد من هيئة الانتاج الذى يتولى معاونة رجل من رجال

الانتاج التنفيذيين أن يسهم اسهاما ضخما فى التخفيف عن رئيسه وفى اشاعة تأثير رئيسه وهيمنته(١) .



(شكل ٥ ـ ٥) من أين يتلقى الرئيس المساعد .

المصدر : NICB *Management Record,* May, 1955, p. 176.

---

(١) "Improving Staff and Line Relationships." NICB Studies in Personnel Policy, no. 153, June, 1956, pp. 22-23.

وظيفة الهيئة الإدارية

وفضلا عن الخدمات الجوهرية التى يؤديها المساعدون من هيئة الانتاج ، فإن المديرين من الطبقة العليا بحاجة الى تلقى المساعدة فى مجالات متخصصة أخرى • فهم بحاجة الى الميزانيات من أجل التنسيق السليم وتقارير الاشراف • وهم بحاجة الى الاخصائيين فى التمويل وعمليات الشراء وتحليل اتجاهات السوق على مواجهة مطالب القوة البشرية — وذلك لكى يستطيعوا القيام بالتخطيط الطويل الأجل • كل هذه المجالات المتخصصة تبعث الحاجة الى أجهزة ادارة لتخدم وظائف التشغيل الكبرى فى الأعمال • ونظرا لوجود مثل هذه المناشط الادارية فقد تطورت معظم الشركات آخر الأمر بحيث أصبحت مؤسسات تضم هيئات انتاجية وأخرى ادارية •

وتقوم الأجهزة الادارية والمجموعات الادارية والمساعدون الاداريون بتقديم المشورة والخدمات المتخصصة لأعضاء منظمة الانتاج ، فرجال الهيئة الانتاجية الذين يتحملون مسئوليات التشغيل لا يملكون الوقت ولا المهارة التى تمكنهم من أن يقدموا مثل هذه المشورة والخدمات بنفس المهارة التى يفعلون بها ذلك فى ميادينهم • ولكى تكون مهمات الهيئة الادارية فعالة يجب أن تسهم بنصيبها — بصورة مباشرة أو غير مباشرة — فى نجاح الشركة • والا لما استطاعت أن تبرر وجودها • وتقوم الوحدات الادارية — فى العادة — بمهمات البحوث الجوهرية التى تساعد رجال هيئة الانتاج على تنمية الخطط والبرامج والسياسات التى تقود الشركة نحو تحقيق أهدافها • وفضلا عن قيام الاخصائيين الاداريين بالتأكد من كفاية سياسات الشركة (مثل سياسات الأفراد) فى كل الميادين الخاصة ، فانهم مسئولون عن معاونة موظفى هيئة الانتاج فى تفسير السياسة • وذلك بأن يقدموا الأدوات والتدريبات والأساليب الفنية اللازمة لتنفيذ السياسات بصورة فعالة وموحدة • ومن المهام الحيوية الأخرى للهيئة الادارية قياس انجازات ادارات الانتاج بصورة مقبولة تساعد على ارشاد الموظفين المسئولين عن التشغيل فى وضع خططهم واتخاذ قراراتهم (مثل وضع الميزانيات ، وضوابط الكلفة ، ووردیات العمال وما الى ذلك) •

ولكى تكون لخدمات الهيئة الادارية الكبرى هذه قيمة طويلة الأجل يجب عليها أن ترفع من مستوى الادارة بأن تكون مصدراً حقيقياً يستمد منه رجال الانتاج التنفيذيون العون والمساعدة فى تحسين عملهم • وسوف نرى فيما

بعد أن بعض مناشط الهيئة الادارية قد تؤدى الى خلق الصعوبات ما لم يكن هناك تفاهم واضح بين موظفى الهيئة الادارية وهيئة الانتاج حول كيفية مزج المهمتين معا .

وقلما ينظر الرجال التنفيذيون الداخلون فى التنظيمات الناضجة التى تضم هيئات ادارية وأخرى انتاجية الى الوراء الى الأصل الذى ينبعث منه أجهزتهم الادارية . بل ان منهم من يعجز عن أن يدرك الحاجة الحقيقية الى الموظفين الاداريين . أضف الى هذا أن بعض الرجال التنفيذيين فى المنظمات النامية يجابههم القرار العسير وهو متى يكون من الحكمة أن نضيف وحدات جديدة من الموظفين الاداريين الى مؤسسة نجحت فى أداء مسئولياتها الدائرة حول الانتاج . وقد يتساءل البعض : « لم نعقد منظمتنا ؟ لماذا لا نستعين بالمعونة الخارجية (مثل المستشارين فى الادارة) عندما نحتاج اليها ، بدلا من زيادة نفقات اضافية نقيم بها أجهزة ادارية جديدة » وقد يثير بعضهم مشكلة ايجاد المزيد من الوحدات الصغيرة التى يستطيع رجال هيئة الانتاج أن يشرفوا عليها ويديروها بكفاية ، بدلا من اضافة موظفين اداريين جدد . وبعبارة أخرى حسب منطق هذا الجدل ، زد من لامركزية مسئولية الانتاج واحتفظ بكل المزايا التى يمتلكها رجل الأعمال الصغير المستقل . وبالاضافة الى ذلك مازال هناك سؤال آخر كثيرا ما يوجه ، وهو : الى من يجب أن يرفع رجال الادارة تقاريرهم : أهو المدير العام أم الى رجال هيئة الانتاج على المستوى الأقل أم الى موظفى الهيئة الادارية ؟ وكل حالة تتطلب اجابات مقيسة عليها بالضبط .

ورجل التنفيذ فى الشركة النامية يجد أن لديه أكداسا من المشكلات التى عليه أن يحلها ، وأعدادا متزايدة من المرءوسين الذين عليه أن ينسق نشاطهم ، وأعدادا متزايدة من العملاء الذين يجب عليه أن يخدمهم . وكثيرا من التطورات الفنية التى عليه أن يتابعها ، وكثيرا من الموظفين الذين انعدمت بينه وبينهم الاتصالات الشخصية . أضف الى هذا أنه هو نفسه تجابهه الضغوط والتوترات التى تختبر قدراته ومعلوماته وموارده البدنية والفكرية ومقدار صبره واحتماله . وهو يجد أن يتخذ قرارات فردية أكثر مستندا الى فطنته ومن دون أن يجد الوقت الكافى للبحث والاستقصاء قبل اتخاذها . ومن هذه القرارات ما يأتى بنتائج عكسية ويخلق الاحتكاك وسوء التفاهم . وقد يكتشف أن أوامره لا تنفذ بالطريقة التى يريدها ، وقد لا يجد لديه

الوقت الكافى لكى يتفقد العمل أو ينزل الى طابق المبيعات حيث يناقش الأمور على الطبيعة ــ مع المشرفين ورؤساء العمال • وغالبا ما تكون هــذه العملية تدريجية ، بحيث يتعذر على رجــل التنفيذ أن يعترف لنفسه بأن مهمته قد أصبحت أكبر من أن يديرها • وما أكثر ما يؤجل اتخاذ القرارات الى أن تتعالى الشكوى من كل جانب • عند ذلك يضطر اضطرارا الى أن يفعل شيئا ما • وقد يتقدم حله لهذا الموقف على عدة مراحل (كما يتضح من الشكل ٥ ــ٣) •

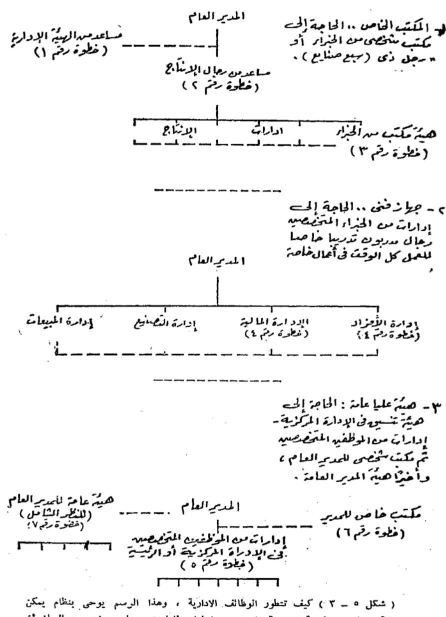
المكتب الخاص

وعادة ما تكون خطوته الأولى هى أن يفوض المزيد من المسئولية الى رجاله من هيئة الانتــاج ولكنه سرعان ما يختار مساعدا أو مساعدين من داخل المؤسسة أو من خارجها ــ كمكتب شخصى يعاونه فى أداء مهمات التخطيط والتنسيق وجمع الحقائق والاشراف ــ مما لا يستطيع تفويضه لأحد • ومن شأن هذين المساعدين أن يخففا عبء الأعمال الروتينية من مثل متابعة المشروعات الخاصة ، وتنمية الخطط واقتراح السياسات ، ولكنهما نادرا ما يعطيان قطاعا خاصا من الواجبات وفى اتحاد بيل لصناعة الطائرات مثل لهذا النوع من الحل • واليك البيان الخاص بذلك :

« كان التنظيم ••• يضايق بيل ؛ اذ أنه كان يكره التفصيلات الادارية كما كان يكره أن يفصل الناس من أعمالهم ، فى الوقت الذى بدأت فيه شركته تتعقد بشكل غير مريح •

وكل ما كان يريده بيل باختصار هو رجل مثله ولكنه يستطيع أن يقوم بالأشياء التى لا يريد أو لا يستطيع أن يقوم بها • وكان فانوف هو ذلك الرجل • فألحقه بالعمل « كمساعد للمدير العام » ولكنه أظهر على الفور قدرة لا بل وحماسة فى تولى سلطة الانتاج بنفسه ، وهو يقول : « أنا أعرف كيف أعمل مع بيل » • وفانوف يعرف كيف يناقش مع بيل انفــاق ٥٠ دولارا ، فى الوقت الذى يستطيع أن يتصرف هو فى ٥٠٠ر٠٠٠ دولار على مسئوليته الخاصة(٢)•

(٢) "Faneuf of Bell Aircraft," *Fortune,* Dec. 1956. p. 138.



(شكل ٥ ـ ٣) كيف تتطور الوظائف الادارية ، وهذا الرسم يوحى بنظام يمكن به اضافة مساعدات الهيئة الادارية الى بعض المنظمات أثناء توسعها • وغنى عن البيان أن لكل شركة مشكلاتها الفريدة وقدرات رجالها التنفيذيين وانتاجها الخاص ••• الخ • وكل شركة تتبع طريقتها الخاصة فى اضافة هيئتها الادارية وبذلك تسهم بنصيبها فى احداث تعديلات للرسم السابق •

وبمرور الوقت واطراد النمو يعطى هؤلاء المساعدون الاداريون مسئوليات متخصصة ـ سعيا وراء الكفاية ـ بحيث يعملون من أجل رئيسهم بصفات متعددة ، دون أن يدرى المدير العام ـ على وجه التحديد ـ كيف ينجزون أعمالهم • وفى هذه المرحلة على الأقل ـ لا يفكر رجل التنفيذ ولا يفكرون هم أنفسهم فى تخطيط مهمتهم الادارية بعناية نظرا لضغط الأعمال التى لابد من انجازها • وفى بعض الحالات تكون مهمتهم ادارية بحته ، وفى حالات أخرى يصدرون تعليمات من تلقاء أنفسهم أحيانا واستنادا الى سلطة المدير العام أحيانا ، وليس من غير المألوف بالنسبة لهؤلاء المساعدين فى هذا الموقع الأمامى أن يحتكوا بمسلكهم وتصرفاتهم مع رجال الانتاج احتكاكا يبدو كأنه تدخل فيما لا يعنيهم •

والأسوأ من ذلك ـ من وجهة نظر رجل الانتاج ـ أن هؤلاء المساعدين من أعضاء المكتب الشخصى قد يلقون تشجيعا من جانب رجل التنفيذ الأعلى أن يقدموا له تقارير سرية عما يلاحظونه عن سير العمل فى الادارات المختلفة• فاذا لم يكن المدير المسئول حريصا فانه قد يتعود الاعتماد على هذه الهيئة الصغيرة من المساعدين الذين يثق بهم ، والذين يرون الأشياء على طريقته الخاصة ، بدلا من الاعتماد على الاتصالات المباشرة مع زملائه السابقين من رجال الانتاج القريبين اليه • فاذا حدث ذلك فانه لا مفر من حدوث سوء التفاهم ، ولا مفر من أن يضع الاحتكاك بين هيئتى الادارة والانتاج على كاهل المدير العام عبئا من نوع جديد • وربما قام جو من التشكك وعدم الثقة يستلزم تبديده أعواما طوالا • وغنى عن البيان أن وظيفة المساعد الادارى ليس من شأنها أن تخلق ـ فى حد ذاتها ـ مثل هذه المشكلات ، ولكن ما لم يعترف كل المعنيين بالأخطار الكامنة فان المساعد الادارى قد يصبح شوكة خطيرة فى جنب منظمة الانتاج • ولهذه الأسباب نشأ فى بعض المنظمات اتجاه ضد الاستعانة بالمكتب الشخصى • وهى تفضل أن تعيد صياغة مسئوليات هيئة الانتاج ، وأن تشجع تفويض السلطة بحيث لا يحتاج الأمر الى المساعدين الشخصيين •

الجهاز الفنى

وتحدث الخطوة الثانية فى تطور الهيئة الادارية حينما تتطلب الضغوط الداخلية أو الخارجية أن يتولى الخبراء بعض الأمور بدلا من المساعدين العامين،

مثال ذلك أن يتطلب الأمر توفير المزيد من المعلومات لأغراض الضبط والتحكم وعندئذ تؤلف جماعة خاصة ويخصص لها مكان خاص فى الادارة لتجميع البيانات الخاصة بالكلفة وتفسيرها • أو ربما شحت الأيدى العاملة ، أو بدأت النقابة ، تطالب – لأول مرة – بحقوق المساومة الجماعية • وهكذا تنشأ فجأة – الحاجة الى اتخاذ التدابير الفورية لعلاج المشكلة على حين لا يوجد من تتوافر لديه الاتصالات والمهارات والمعرفة المتخصصة لتدبر الموقف •

وغالبا ما يكون هذا هو الوقت المناسب لاتخاذ الخطوات الأولى نحو انشاء ادارة للأفراد وتتخذ سياسات الأفراد لنفسها مغزى جديدا – بحيث يجب أن تتطور • وحينما يوقع أول اتفاق مع النقابة يجوز أن يحتاج المشرفون فى المستوى الأدنى الى تفسير معنى اتفاق النقابة • كما أنه لابد من ارشاد رؤساء العمال أثناء تعاملهم مع مندوبى النقابة بشأن الخلافات • أضف الى هذا أن مشكلات التدريب فى المؤسسة النامية تتطلب ان تقوم ادارة الأفراد بمساعدة أجهزة الانتاج وعندما يتم الاعتراف بأهمية التكاليف الاقتصادية والبشرية للحوادث ، يبدأ العمل التأمينى • وشيئا فشيئا يجرى برنامج متخصص كامل للعلاقات الانسانية بين الموظفين لمواجهة احتياجات المنظمة النامية •

وربما أصبح من الضرورى احداث توسع مماثل فى ألوان النشاط المتخصصة فى الحسابات والهندسة والتمويل والحركة والمبيعات والبحوث والمشتريات وما الى ذلك حتى يصبح لدى المؤسسة اخصائيون اداريون مهمتهم تقديم المساعدة لموظفى الانتاج على شتى المستويات ابتداء من المدير العام الى أدنى مستوى من المشرفين على الانتاج • ويعمل هؤلاء الخبراء على جعل المنظمة النامية كلا منسقا ذا كفاية بارشاد الادارة العليا التى تفرغت بذلك الى مسئولياتها الأعم •

هذه الأجهزة المتخصصة هى بمثابة مستودعات للخبرة والمعرفة المتخصصة والمهارات التى ينتظر من المنظمة بأجمعها أن تستغلها • مثال ذلك أن جميع أقسام اتحاد جنرال موتورز نشيطة فى الاستفادة من ادارة الهندسة المركزية وادرة التصميمات المركزية فى علاج المشكلات الخاصة بهذين المجالين من صناعة السيارات • على أن المدير العام عندما يفوض بعض المهمات الخاصة الى أجهزة ادارية مستقلة لا يعفى نفسه ولا من هم موضع الثقة والاعتماد من مرءوسيه فى ادارة الانتاج من النتائج الحاصلة فى تلك المجالات وما زال

هارلو هـ • كورتيس مدير عام جنرال موتورز يجد متعة شخصية فى متابعة تصميمات هياكل السيارات التى تخرج من ادارة التصميمات المركزية فى جنرال موتورز •

وقد بين لفيف من خبراء التنظيم الذين درسوا العلاقات فى عدد من الشركات الأمريكية أن ادارة الأعمال وجدت أن انشاء ادارات تضم خبراء مؤهلين لتهتم اهتماما متوازنا بالمجالات الوظيفية المتخصصة ، وتنظر اليها نظرة موضوعية خالصة أفضل بكثير من الاعتماد على اهتمام رجال الانتاج التنفيذيين بها بين الحين والحين ، خاصة وأنهم فى أغلب الأحيان مثقلون بواجبات أخرى تبدو لهم أكثر الحاحا • والفقرة التالية توضح هذه الفكرة توضيحا أكبر •

ان تخصيص جهاز من الموظفين ذوى الكفاية لاستغلال المعرفة المتخصصة استغلالا كاملا وتركيز الانتباه والاهتمام وبذل الجهود الموحدة والاضطلاع بالمسئولية الواضحة المحددة عن النتائج فى المجالات الخاصة بها ـ بامكانه أن يقطع شوطا بعيد المدى فى سبيل تخفيف الأعباء عن الادارة ورفع مستوى كفايتها • ويمكن الاعتماد على مثل هذا الجهاز فى (أ) تحديد احتياجات وصياغة الخطط والأهداف والضوابط المناسبة ، (ب) مراجعة آراء الخبراء بشأن المقترحات وتنسيقها وهضمها واقرارها • (ج) أطلاع رجال التنفيذ أولا فأولا على التطورات الهامة ، وبذلك تمكن الادارة من تركيز انتباهها على الأمور التى تحتاج الى اهتمامها وتدبرها • ان الأجهزة الادارية لا تخلق وظائف أو مهمات جديدة ، وانما هى تركز الانتباه المتخصص على قطاعات معينة من مشكلة الادارة فى الوقت الذى تبلغ فيه هذه القطاعات حدودا ضخمة(٣) •

الهيئة العليا العامة

وتأتى الخطوة الثالثة من تطور هيئة الموظفين فى الشركات التى تتجه الى القيام بعمليات ضخمة تستخدم فيها الآلاف من الناس فى مواضع عديدة

(٣) P. E. Holden, L. S. Fish and H. L. Smith, *Top Management Organization and Control*, McGraw-Hill Book Company. Inc. New York, 1951. p. 36.

مختلفة • وهنا تتضاعف أيضا التوترات والضغوط وصعوبات التنسيق والتحكم والضبط الفعال ؛ اذ يصبح اتخاذ القرارات أكثر تشابكا كما تحتاج صياغة السياسة الى وزن كثير من العوامل بعد البحث المستفيض •

ولعلاج هذا الموقف عمد الكثير من المؤسسات القومية الى انشاء هيئة متخصصة من رجال التنفيذ المحتكين على اتصال وثيق بمكتب المدير العام • وهناك اجراء آخر وهو تقسيم المسئوليات الرئاسية بين رئيس مجلس المديرين والمدير العام ، والوكيل التنفيذى للمدير العام • وغالبا ما يحدث مثل هذا الاجراء عندما يتحول المدير العام السابق الى رئاسة مجلس المديرين ، ولذلك فهو يرغب فى أن يتفرغ للتفكير فى المنظمة والتخطيط لنموها فى المستقبل البعيد • وهذا يسمح كذلك بالتحول التدريجى للمنظمة • ويتيح الفرصة لتدريب الوكيل التنفيذى للمدير العام على تناول مشكلات العمل العامة •

وهناك احتمال ثالث ، وهو أن ينسق وكيل المدير كل مناشط الموظفين ، وبذلك يحرر المدير العام بحيث يتفرغ لاتخاذ القرارات ولاتصالاته المباشرة مع مساعديه من كبار رجال هيئة الانتاج • ولكن هذا الاجراء له عيوبه بالقياس الى رؤساء الموظفين الذين يحتاجون الى أن يعيرهم المدير العام «اذنه» • ومن المحتمل أن يحدث التنسيق الفعال بين مناشط الموظفين المختلفة مع التوفيق بين الفوارق القائمة بين مناشط الموظفين المتخصصين تخصصا رفيعا ضغطا شديدا على المكلف بالتنسيق • وغالبا ما يشعر أنه لا يستطيع أن يتعامل مع ــ أو يمثل بصورة فعالة ــ مجموعة متكاملة من التخصصات •

وسوف نلخص المداخل التى اتبعتها شركتان كبيرتان لكى نفهم كيف عملت الهيئة العليا العامة • ففى شركة جنرال اليكتريك تختص هيئة الموظفين الخاصة الملحقة بمكتب المدير العام بحل مسألتى ضبط الادارات والتخطيط الطويل المدى • ويتألف المكتب التنفيذى الخاص بالمدير العام من خمسة وكلاء عامين للمجموعات يساعدهم عشرة وكلاء يتولون شئون أقسام الخدمة كما يتولون خدمة المدير العام نفسه • وقد ورد فى مجلة « الثروة » الفقرة التالية :

« ان كل ما يتمتع به وكلاء المدير العشرة لشئون الخدمات (التصنيع والهندسة والمستخدمين والعلاقات الاجتماعية فى المؤسسة ، والعلاقات العامة ••• ••• الخ » هو أن يذهب أحدهم الى القسم أو الادارة ويلقى نظرة • وهم يلقون هذه النظرة ــ أولا وبالذات ــ بغرض نقل الطرق الجديدة التى تطورت فى الأجزاء الأخرى من الشركة أو فى خارجها •

وهم مكلفون بأن يقضوا نصف وقتهم - على الأقل - فى التخطيط والتنبؤ الاحتمالى البعيد المدى (٤) ٠

هـذه المجموعة فى مكتب المدير العـام تعمل كمجموعة لخـدمة ادارة الانتاج ، وليست كمجموعة من الرؤساء الاداريين ٠ وهى توجه « ابرة » ادارة الانتاج فى حرص وحذر حتى يتركز انتباهها على المستقبل ٠

وفى احدى المؤسسات القومية الأخرى المشتغلة بنوع آخر من الأعمال نجد مجموعة مؤلفة من ستة وكلاء للمدير العـام يعتبرون وكلاء وظيفيين للمدير العام ٠ ويشار الى مسئولياتهم على هـذا النحو « بالرغم من أنهم لا يتمتعون بأى سلطة انتاجية آلا أنهم يقدمون النصح والارشاد - فى دوائر اختصاصهم - الى رجال التشغيل ، ويقومون ما تم انجازه ، وينسقون ألوان النشاط ، ويملأون الأماكن الشاغرة ويحولون دون التضارب أو الازدواج » ٠ ومن المهم أن نؤكد مرة أخرى - فى هذا الموضع - أن لكل مؤسسة كبرى مجموعتها الخاصة من الاحتياجات التى تواجهها هيئتها العليا العامة التى تخدم رجلا معينا كالمدير العام مثلا ، ولذلك وجب أن يكون الترتيب « مفصلا بالقياس » ٠

العلاقات بين هيئة الموظفين الموحدة وبين مناشط اللامركزية

من المحتمل أن تنشأ مشـكلة المسئولية المقسمة والولاء المزدوج فى المؤسسات الضخمة ذات الادارات العديدة والوحـدات اللامركزية ٠ مثال ذلك هل يجب على مدير الأفراد فى الوحدة أن يكون مسئولا أمام مدير الانتاج المحلى وحده ، أم أمام مدير هيئة الموظفين العام الذى قد يكون وكيلا للمدير العام فى المركز الرئيسى ؟

لنفترض مثلا أن المركز الرئيسى اقترح خطة لتقويم العمل مستخدما فى ذلك بطـاقات خاصـة طبقتها بعـض فروع الشركة وهو يرغب أن تدخل الوحدة (أ) معها أيضا ٠ فهو يستدعى الرجل المسئول عن الأفراد فى

(٤) William B. Harris, "The Overhaul of General Electric" *Fortune*, December, 1955, p. 234.

الوحدة (أ) ويدفعه الى أن يحاول اقناع مدير الوحدة (أ) بمزايا الخطة • فاذا رفض مدير الوحدة «أ» ـ الأمر الذى يحق له بمقتضى مركزه المستقل فى الانتاج ـ وجد الرجل المسئول عن الأفراد المحليين نفسه فى موقف حرج مع ادارته المركزية التى يعتمد عليها مستقبله • هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فاذا وضعت الادارة المركزية نفسها موضع العليم بما ينفع الشركة ، وحصلت على موافقة الادارة العليا بشأن خطتها فى التقويم فان مدير الوحدة (أ) ـ الذى قد يضطر فى مثل هذه الظروف الى القبول ـ سوف يشعر بأن مركزه قد تزعزع الى الحد الذى قد يدفعه الى الاحتجاج • فهو يعتقد أن الادارة العليا تعتبره وحده هو المسئول عن النتائج أولا وأخيرا •

وفى كثير من الحالات وجدت الشركات اللامركزية أنه من الأفضل لها أن تجعل مدير الأفراد فى الوحدة (أ) مسئولا أمام مدير الوحدة (أ) بحيث لا يرفع تقاريره الا له هو وحده ، وعليه أن يحيط مديره علما بكل المراسلات ذات الشأن مما قد تصله من ادارة الأفراد بالمقر الرئيسى للشركة وبالعكس• وعلى ادارات المقر الرئيسى أن تدرك ـ بدورها ـ أن مدير الوحدة (أ) ـ هو السلطة الوحيدة التى بيدها أن تقرر ما هو الصالح للوحدة فى أى وقت معين • فاذا كان فى الامكان قبول خطة التقويم على علاتها ، أو تعديلها بما يناسب الظروف المحلية دون مساس بالغرض الحقيقى الذى تحاول أن تحققه كان ذلك أفضل • ومع ذلك فهناك بعض الحالات التى يكون فيها التوحيد والتنميط جوهريا لتحقيق الأغراض العامة للشركة • عندئذ يتلقى مدير الوحدة «أ» ـ المشورة المباشرة من رئيس هيئة الانتاج عنده •

وظائف الهيئة الإدارية

تحدثنا حتى الآن حديثا عاما عن المشورة والخدمات التى تقدمها الأنماط المختلفة من وحدات الموظفين المتخصصين والغرض الأساسى من أعمال الهيئة الادارية هو « تحسين عملية الادارة دون الاضطلاع بمهمة الادارة ذاتها ، أو تقليل مسئوليات الادارة ، أو اتخاذ القرارات الادارية »(٥) •

(٥) Robert C. Sampson, '*The Staff Role in Management*,' Harper & Brothers, New York, 1955, p. 46.

ولعلنا لو ألقينا نظرة أدق على بعض من أهم الأدوار التى يؤديها رجال الهيئة الادارية أن نظفر ببصيرة أنفذ الى ما يقومون به فعلا فى سبيل انجاز مهماتهم اليومية • ولنحاول أولا أن نضع قائمة بهذه الأدوار ثم نعلق عليها تعليقا موجزا :

١ ــ باحث ناصح •
٢ ــ مدرب •
٣ ــ مشخص •
٤ ــ ملاحظ للاحتياجات •
٥ ــ ممرن وموجه •
٦ ــ منسق •
٧ ــ مخطط للسياسة •
٨ ــ مبتكر •
٩ ــ مفسر للسياسة واتفاقيات النقابة وما الى ذلك •
١٠ــ عامل مساعد على التفاعل •
١١ــ متابع •
١٢ــ عامل على تكامل الأفكار •
١٣ــ استراتيجى •

ومن الواضح أن كل دور من هــذه الأدوار يستلزم درجة معينة من المهارة الخاصة المستقلة ، وبخاصة أن رجل الهيئة الادارية يعمل باستمرار مع ــ وبواسطة ــ أناس من مختلف الأنواع ، وعلى مختلف المستويات فى المنظمة • وبصفته ملاحظا للاحتياجات وناصحا وباحثا ومنسقا وعاملا على تكامل الأفكار لابد أن يتوافر لديه قدر ملحوظ من الخيال وقدرة فائقة على أن يتصور تفكير الآخرين عن طريق علاقاته الشخصية بهم فى مشروع عام مثل استحداث سياسة جديدة لضبط الميزانية أو المشتريات •

ويتحدث أحد رجــال التنفيذ المسئولين عن الأفــراد ــ عن وظيفتى التخطيط والمساعدة على التفاعل ــ على النحو التالى :

« أصف وظيفة الابتــكار أو التخطيط التى يسهم فيها رجــل الأفراد بنصيبه فى تنمية نوع المنظمة الذى تريده الادارة العليا • لابد أن يعمل أحد الناس مع ادارته ــ وعن طريقها ــ على بلورة السياسة أو الخطوة المزمع اتخاذها • وفى بعض الأحيان تجد الحاجة لمثل هذه السياسة أو الخطوة فى مستوى عال من مستويات الشركة وفى أحيان أخرى تتجلى هذه الحاجة فى أدنى المستويات • وفى هذه الحالة الأخيرة بالذات يعمل مدير الأفراد كعامل مساعد على التفاعل فى عملية فهم المشكلة فهما شاملا ، وتعهد الحل وهو يصعد من مستوى الى مستوى فى الشركة حتى يفوز بالقرار النهائى • وتبدو مهمته كمهمة مدرب

كرة القدم على حدود الملعب يعمل مع اللاعبين وعن طريقهم ، فى حين تذور الكرة فى الملعب » .

أما وظيفة الناصح والمدرب والمستشار وهى من الوظائف الأكثر شخصية ، فهى وظيفة يؤديها الكثير من رجال التنفيذ الادارى أحسن الأداء عن طريق الاتصالات الشخصية الودية . وكثيرا ما يعمل بهذه الصفة أعضاء هيئة المراقبة وهيئة المهندسين الصناعيين والخبراء فى شئون الأفراد ، هؤلاء الموظفون الذين ينظرون الى وظائفهم على أنها تعامل مع الآدميين على اختلاف مستويات منظمة الانتاج ، ومساعدة لهم على تحسين قدراتهم ومهاراتهم بوصفهم مديرين أو عمالا ، بامكانهم أن يقدموا أجل الخدمات لأهداف الشركة .

لهذه الأسباب ــ ولكثير غيرها ــ يحتاج رجل الهيئة الادارية الى ما هو أكثر من المعرفة والذكاء والخبرة الواسعة . وينبغى له أن يكون معتدلا متواضعا صبورا وذا خيال . ولكى ينجز المسئوليات التى عهدت اليه بها الادارة العليا فانه بحاجة الى احترام أساسى للناس ، وفهم لكيفية استجابتهم للتغييرات (أنظر الفصل الثانى عشر) ، وبخاصة التغييرات التى يحدثها بنفسه . أضف الى ذلك أن رجل الهيئة الادارية بحاجة الى البصيرة التى تكفيه ليفهم لماذا يتصرف الناس على نحو ما يتصرفون فعلا ؟ والى مهارة فطرية ــ أو مكتسبة بعناية ــ فى التعامل مع رجال الانتاج ورؤية مشكلاتهم على النحو الذى يرونها هم .

ان تفرع الأدوار التى يقوم بها رجل الهيئة الادارية تطالبه بأن يكون أكثر من دكتور جيكل ومستر هايد فى أوقات مختلفة . يجب أن يكون هذا كله فى شخص واحد وأن يكون حساسا للتغييرات التى تطرأ على دوره وذلك لأنها كثيرا ماتتحول . ويجب على رجل الادارة أن يكون واسع الأفق بوجه عام ــ فضلا عن كونه خبيرا متخصصا ، فذلك يساعد على أن يحسن وزن المشكلات العامة فى كل الادارات وفى مجال التنظيم فى الوقت الذى يتفرغ فيه للعناية ببعض المشكلات الخاصة فى مجال معين . كل هذا يشير الى ضرورة التدقيق فى اختيار رجال الهيئة الادارية وتدريبهم على أن يفهموا جوهر وظيفتهم وما تتطلبه من المهارات الشخصية وقيمة ما يسهمون به فى خدمة رجال التنفيذ فى هيئة الانتاج وخدمة الشركة عن هذا الطريق .

أسلوب رجال الهيئة الإدارية فى التفكير

ان رجال الهيئة الادارية هم نتاج تدريبهم وخبرتهم ، شأنهم فى ذلك شأن رجال هيئة الانتاج • فالمحاسب الذى كرس السنين الطوال لتخصصه واجتاز اختبار المسابقة بحق له أن يعتبر نفسه رجلا من رجال المهنة المحترفين ، وكذلك المهندس الذى تلقى اعدادا متخصصا فى عدد من فروع الهندسة التى تعتبر على درجة عالية من التعقيد الفنى • وهو يستخدم أدوات ومناضد ونظريات فنية لايستطيع الرجل العادى أن يفهم كنهها • وكذلك الباحث يبقى على صلاته بالجامعة ، وبالأوساط المهنية ، وقد يكتب ــ بين الحين والحين ــ بحثا علميا ينشره فى احدى الصحف لكى يظل«مع» زملائه • وكذلك فان رجل التمويل يعقد صلاته الخارجية مع عالم المال الغامض • ورجل الأفراد أيضا قد يكون نشيطا فى رابطة الأفراد المحلية أو القومية حيث يستطيع أن يكون على علم بما يجرى وبما يفعله الآخرون •

وفى كثير من الحالات نجد أن هؤلاء الخبراء الاداريين قد أعدوا اعدادا مفضلا فى المعاهد العليا أو المدارس الليلية ، وأنهم على علم بالأحوال المعاصرة فى ميادينهم • كل هذه العوامل تجعل رجل الادارة الخبير يشعر أنه يعرف عن تخصصه أكثر من أى شخص آخر ، وتجعله يشعر أنه أدرى الناس بمتى وكيف وأين يطبق أساليبه الفنية على أفضل وجه ، ولكن رجال هيئة الانتاج يرون أن قليلا من رجال الادارة الخبراء هؤلاء قد اتسخت أيديهم بالعمل الفعلى فى الورش وقليل منهم ــ بل لا أحد منهم ــ قد عانى الصداع من تحمل مسئوليات الانتاج ، ولذلك فهم يتجاهلون مشكلات رجل الانتاج ، وهم يمارسون تخصصاتهم •

وقد قال مدير احدى الشركات : « أليس لدى رجال الهيئة الادارية ميل الى عدم رؤية هدف الشركة ككل ، لا لشىء الا لأنهم يعتبرون عملهم غاية فى حد ذاته ؟ يجب على كل ادارة أن تدرك الهدف الذى من أجله قامت الشركة ، وأن تعرف كيف يسهم عمل رجال الهيئة الادارية فى الوصول الى هذا الهدف(٦) •

---

(٦) S. A. Raube, "Personnel Administration: What, How, Why? NICB *Management Record*, May, 1955, p. 182 (statement by James D. Wise).

ان رجال الهيئة الادارية آدميون ، وهم يريدون أن يثبتوا لأنفسهم ولرؤسائهم أن لديهم شيئا مفيدا يسهمون به فى نجاح الشركة • وبالتدريج يزداد توقف مستقبلهم على النتائج • فهم يريدون أن يصلوا الى نتائج • وهم يريدون تنمية قدرتهم الى أقصى ماتستطيع أن تسهم به فى خدمة العمل كما يرونه • وهذا يبرر تعليمهم كما يحمل فى طواياه قيما معينة من قيم النفوذ • فمنهم من يشعر بأنه لابد له من قدر معين من السلطة أو الحق فى الاقناع حتى يدفع رجال هيئة الانتاج الى تطبيق أفكارهم ، ومنهم من قد يلجأ الى المناورة مع موظفى التشغيل ، ويضعهم فى موقف اما أن يضطروا فيه الى قبول توصياتهم ، واما أن يلقوا ثبورا « خيبة » من الادارة العليا •

ويذهب بعض رجال الهيئة الادارية ــ بحق ــ الى أن بعض رجال هيئة الانتاج العليا قد عهدوا اليهم بعمل يضطرهم الى اصدار الأوامر حتى يحصلوا على معلومات معينة ، أو يضطرهم الى أن يقرروا للمرءوسين من هيئة الانتاج ما يفعلون • والواقع أنهم يدافعون عن ذلك بقولهم :

« لو أن المدير العام يدرك طبيعة العمل الادارى ، ويستطيع أن يجنبنا المواقف المحرجة لقلت مشكلاتنا الى حد كبير » • وربما نتج عن مثل هذا الترتيب ــ فى المدى القريب ــ النتائج اللازمة لتحقيق توقعات رئيس العمل، ولكنه يخلق فى المستقبل البعيد صعوبات وحواجز دائمة تحول دون التعاون الفعال بين رجال الادارة ورجال الانتاج ــ مما يصيب المنظمة بالفشل •

سلطة رجال هيئة الإدارة العرفية (استخدم بحرص)

ولكن لرجال الهيئة الادارية سلطة ضمنية يستغلونها من حين لآخر دون أن يدركوا تماما ــ أو يدرك رجال الانتاج ــ السبب فى أن الضغوط التى يحدثها رجال هيئة الادارة تأتى بنتائج • وهناك أسباب عديدة تجعل مثل هذه السلطة الضمنية تحدث آثرها فى كثير من المواقف • من ذلك أن المشرفين على الانتاج يعرفون أن رجل الهيئة الادارية يصل الى المدير غالبا ، وأن كلمته كثيرا ما يكون لها وزنها فى محافل الادارة العليا • وتنعكس نتائج تفكير رجل الادارة على صورة أوامر صادرة من الجهات العليا • وأما المشرف على الانتاج فيرى فيه « رجلا من رجال الصف الأمامى ، ومن الأفضل أن أتعامل معه أخذا وعطاء ، رجلا يحسن بى ألا أغفل نصيحته والا وقعت فى

المآزق • وعلى هذا فالحقيقة أن رجال الهيئة الادارية قد يمارسون الأنواع التالية من السيطرة »(٧) على أساس غير رسمى ودون أى نوايا سيئة •

١ ــ الأمر من خلال الاختصاص الفنى ــ بمعنى أن قدرة رجل هيئة الادارة تحول النصيحة الى أمر ضمنى •

٢ ــ الأمر من خلال المركز • فالنصيحة التى يقدمها ذوو المكانة العالية فى المراكز الأمامية لا يمكن أن يستخف بها •

٣ ــ الأمر من خلال الصفات الشخصية ، فبامكان رجال الهيئة الادارية أن يصبحوا بائعين مقنعين وقد تبلغ شخصيتهم من القوة بحيث تجتذب اليها السلطة •

٤ ــ الأمر من خلال العقوبات ــ فالتهديد الضمنى باللجوء الى القوة لتطبيق مقترحات رجال هيئة الادارة يسرى من مكتب المدير العام الى منظمة رجال الانتاج •

٥ ــ الأمر من خلال العجز ــ بمعنى أن الاقتراح يقبل لافتقار رجال هيئة الانتاج الى الاهتمام أو الى الوقت الكافى للتحليل •

ومما نوصى به أن يكون رجال الهيئة الادارية على علم كامل بهذه الأنواع الضمنية من الأوامر التى تغرى رجال الهيئة الادارية العجول بالتمادى فيها • ومما لا شك فيه أن اللجوء اليها سوف يزيد ــ ان عاجلا أو آجلا ــ من كراهية رجال هيئة الانتاج لضغوط رجال الهيئة الادارية ، على أن لونا معقولا من المعونة حسنا يقدم لرجال الانتاج التنفيذيين بين الحين والحين خروجا على وظائف الهيئة الادارية سيدعو الى اعتراف كل الأطراف المعنية بأنه اجراء استثنائى اتخذ لمواجهة حاجة معينة •

ومن انصاف الحقائق عن العلاقات بين رجال الهيئة الادارية ورجال الانتاج أن رجال الهيئة الادارية لا يتخذون قرارات قط • ورجال التنفيذ

(٧) يعتمد هذا الكلام على مقال :

Ernest Dale, "Dynamics and Mechanics of Organization," *Organization Planning and Management Development*. AMA Personnel Series, no. 141, December, 1951, pp. 9-10.

يعرفون حالات من الواقع العملى ــ خول لرجال الهيئة الادارية سلطة خاصة ــ ذات حدود معينة فى الغالب ــ لكى يتخذوا قرارات هامة • مثال ذلك أن المدير المساعد لادارة الأفراد فى اتحاد الصلب بالولايات المتحدة كان ــ فى أثناء المفاوضات التى شملت البلاد بأسرها ــ هو الموظف المساوم الذى يتفاوض بشأن تفاصيل الاتفاق النهائى لشركته مع نقابة عمال الصلب •

وهناك حالات أخرى تضم رجالا من الهيئة الادارية خولهم المدير قدرا معينا من مهمة الضبط والرقابة للتأكد من أن سياسات الشركة تطبق تطبيقا سليما • وقد تنطلق الاحتكاكات الكامنة من هذا المصدر أيضا • من ذلك أن الادارة العليا لهيئة الانتاج اذا وافقت على اتباع اجراءات مالية موحدة فى المنظمة بأسرها ، وأخطرت المستويات الأدنى من هيئة الانتاج بتلك السياسات والاجراءات فان الادارة العامة تتوقع من الادارة المالية أن تتخذ التدابير اللازمة لتنفيذها • وفى هذا الصدد تقرر شركة فورد موتور أنه قد يفوض رجال الهيئة الادارية فى التصرف لحساب ــ وباسم ــ ادارة هيئة الانتاج ويتكلمون ــ بصفتهم رجال الهيئة الادارية ــ على قدر السلطة التى خولتهم اياها ادارة هيئة الانتاج • والمصادفات التى يخرج فيها موظفو الهيئة الادارية عن دورهم التقليدى ــ وهو تقديم النصيحة والخدمة لرجال الانتاج التنفيذيين ــ كثيرة ، ويجب أن يعتبر شذوذا عن القاعدة لمواجهة ظروف طارئة خاصة يعترف بها الجميع •

مواطن سوء التفاهم بين رجال الإنتاج ورجال الهيئة الإدارية

ان الدراسة المستفيضة للخبرة الفعلية لعلاقات رجال الانتاج ورجال هيئة الادارة فى ثمان وسبعين شركة ، تشفعها المقابلات التى تمت مع نحو من أربعمائة من رجال التنفيذ ترسم لنا باختصار معالم أهم أسباب الصراع الذى نشأ على مدى استحداث الوظائف الادارية فى المنظمات البشرية(٨) • وتتفق النتائج الواردة مع خبرة المؤلف عندما كان يعمل فى التخطيط للانتاج وفى الهندسة الصناعية وادارة الأفراد حيث جرب هذه المشكلات نفسها فى مناسبات عديدة •

وقد ورد فى الدراسة التى قام بها مجلس المؤتمر الصناعى القومى

---

(٨) "Improving Staff and Line Relationships" pp. 70 - 78.

أن مشكلات رجال الهيئة الادارية وهيئة الانتاج التى يعانى منها الناس فى كل المستويات وفى كل أنواع الشركات ••• تبلغ من الحدة والشيوع الى درجة أنها تكاد تصبح عالمية • والواقع أن فى الحركة والازدواج فى المجهود والفقدان ـ غالبا ما تزدهر حتى فى الشركات التى غالبا ما تعرف بأنها « منظمات فعالة حسنة الادارة » وتؤكد الشركات التى تقول أنها نجحت فى الحد من هذه المشكلات الى حد كبير ، أن المشكلة الحقيقية هى سوء التفاهم أو الافتقار الى ادراك المعنى الحقيقى لرجال الهيئة الادارية وهيئة الانتاج(٩)•

وتكشف التجربة والدراسة عن اختلافات فى وجهات النظر بين طائفة وأخرى كتلك الموضحة فى الشكل ٥ ـ ٤ وسوف تبدو وجهات النظر المتعارضة هذه ـ وكثير غيرها ـ مألوفة لدى القراء المشتغلين بالأعمال • ولكن كيف تصرفت معظم الشركات حيال مثل هذه المشكلات ؟ هل تعترف بأن هذه المشكلات موجودة ، ولماذا ؟ وهل اكتفت بالاعتراف بها كمجرد صعوبة من الصعوبات الكثيرة التى تتضمنها ادارة أى عمل من الأعمال ؟ أم هل تبدو لهم مثلا على أنها النقيصة البشرية البحتة والأنانية الضيقة الأفق التى لا نملك لها دفعا ؟ ولا يبدو أن شركات كثيرة قد بذلت محاولات جدية لعلاج ألوان سوء التفاهم هذه حتى ولو عرفت أنها قائمة فعلا •

شكل (٥ ـ ٤) كيف ينظر رجال هيئة الانتاج ورجال الهيئة الادارية بعضهم الى بعض

وجهة نظر رجال الانتاج عن رجال الهيئة الادارية :	وجهة نظر رجال الهيئة الادارية عن رجال الانتاج •
١ ـ يميل رجال الهيئة الادارية الى المزيد من السلطة : وينبغى لرجال الهيئة الادارية أن يعرفوا حدودهم وأن يساعدونا عندما نطلب اليهم ذلك ، ولا يحاولوا أن يقولوا لنا ماذا ينبغى أن نفعل فنحن نعتبر مسئولين عن النتائج أولا وأخيرا •	١ ـ ان رجال هيئة الانتاج لا يستغلون الهيئة الادارية استغلالا سليما ، فهم لايلتمسون معونتنا ولا يريدون نصيحتنا وهم يحاولون أن يمضوا فى عملهم على طريقتهم الخاصة• فاذا وقعوا فى مأزق انتظروا منا أن نخرجهم منه • فلماذا لا يلجأون الينا من أول الأمر ؟

(٩) المصدر المذكور ص ٧ ـ ٨ •

٢ — ان رجال هيئة الادارة لا يقدمون نصائح سليمة • فأفكارهم الأكاديمية لم يقم على صحتها الدليل ولم تتكيف طبقا لظروفنا الخاصة كما أن مصطلحهم المهنى أكثر من أن يحتمل •

٢ — رجال هيئة الانتاج يقاومون الأفكار الجديدة : فهم لا يشعرون على نحو ما بأن كل فكرة جديدة سوف تقلب ادارتهم رأسا على عقب • وعلينا أن ندفعهم ونضغط عليهم لاحداث التغيير ، وهم يترددون فى المجازفة وانما التقدم يعتمد على محاولة تطبيق الأفكار الجديدة •

٣ — رجال الهيئة الادارية ينسبون الفضل لأنفسهم ، فنحن نكد ونكدح حتى تصك الدولارات وعندئذ يحاول رجال الهيئة الادارية أن ينسبوا الفضل لأنفسهم •

٣ — رجال الانتاج لا يسمحون لرجال الهيئة الادارية بالسلطة الكافية نحن أعلم باختصاصنا ، ولكننا لانستطيع أن ندفعهم الى أن يستمعوا لنصحنا • ومجرد « بيعنا » لمهاراتنا لا يكفى لأن يجعلهم يتقبلونها •

٤ — يعجز رجال هيئة الادارة عن اطلاع رجال الانتاج على المعلومات أولا فأولا : فهم يعملون مع مرءوسى ولكنهم لا يجعلون فى الصورة حتى أعرف ما يجرى (وهذه شكوى مهندس دراسة التوقيت) •

٤ — ان ادارة الانتاج العليا لا تساندنا ، وهذا يصدق على معاملاتنا مع مرءوسيهم ، وينبغى ألا يتوقع رجال الانتاج منا أن « نبلغهم » عن أحوال مرءوسيهم •

٥ — رجال هيئة الادارة يعجزون عن رؤية الصورة كلها : انهم لا يرون مشكلاتنا التى تحدث فى مستوانا وهم يقضون وقتا طويلا فى تسويق اختصاصاتهم — ولا يعترفون بمشكلاتنا الأخرى •

٥ — رجال هيئة الانتاج يعجزون عن أن يروا الصورة كلها ، ويجب علينا أن نثبت قيمتنا للادارة العليا ونتشر أفضل الأفكار، والادارة العليا تنتظر منا ذلك •

وسائل تحقيق التفاهم والتنسيق بين الهيئة الإدارية وهيئة الإنتاج

أول خطوة أساسية نحو علاقة أفضل ، هى أن يدرك الطرفان مصادر الاحتكاك التى أتينا باختصار على معالمها فى هذا الفصل والبحث عن سبب وجودها فى المواقف العامة والخاصة • ولا يمكن التوصل الى التفاهم الا اذا كان التفاهم ناتجا عن المناقشة الصريحة بحضور رجال الادارة العليا الذين تمكنهم أوضاعهم من اتخاذ الحكم النهائى بشأن ما ، من شأنه أن ينجز أفضل

انجاز كلا من أهداف الشركة القريبة والبعيدة على السواء • ويجب أن يصاغ التعريف الواضح لوظائف ومهمات وحدات الهيئة الادارية المختلفه والالتزام بتطبيقه عمليا •

ويمكن لقادة رجال التنفيذ فى هيئة الانتاج أن يتوصلوا الى فهم أوضح للطريقة التى يحدث بها سوء التفاهم نتيجة للواجبات والمهمات التى يعهد بها رجال الادارة العليا للموظفين ، ونتيجة للطريقة التى ينجز بها رجال الهيئة الادارية ما يعتقدون أنه الأهداف ، أو يتصورون أنه المنتظر منهم • ولاستيضاح مثل هذه المشكلات تحسن الادارة صنعا لو أنها أعادت النظر فى خطط الشركة ، والتكوين القائم للمنظمة ، والاحتياجات الخاصة لخدمات الموظفين المتعددة (من مثل ادارة الأفراد القوية للتعامل مع النقابة القوية) وشخصيات ومهارات الموظفين الميسورين فى الهيئة الادارية وهيئة الانتاج •

ومن الواضح أن أدوار مناشط الهيئة الادارية وطريقتها وأسلوبها فى العمل مع رجال الانتاج التنفيذيين يجب أن تنضح • وعندئذ يمكن للمسئوليات الجديدة التكوين أن تطبق تطبيقا موحدا لكى تنسجم مع احتياجات المنظمة(١٠) • وكحد أدنى أساسى يجب أن يؤكد لرجال تشغيل الانتاج تأكيدا قاطعا بأن السلطة الكامنة فى مناصبهم سوف تحترم • وهم بحاجة الى موظفين فى الهيئة الادارية ذوى عقلية عملية يستطيعون أن يقدموا المساعدة الخاصة لحل المشكلات كما يراها رجال الانتاج أنفسهم • ومن غير المحتمل أن يزدهر مثل هذا الفهم بمجرد العمل معا • بل لابد من تصفية بعض القضايا أولا • بعد ذلك تعمل خطة التوجيه المحكمة لرجال الانتاج ورجال الهيئة الادارية على تزويدهم ببصائر جديدة عن علاقاتهم اليومية • ومن المهم أن تتعدل مسالكهم الأساسية تعديلا يكفى لاحداث التغييرات التلقائية فى تصرفهم بعضهم نحو بعض • والواقع أنه لابد من تهيئة نوع من التبادل (اذا كان ذلك ممكنا) حتى يتاح لكل فريق أن يجرب مشكلات الفريق الآخر ، ومن الممكن أن يتم هذا فى فترة التدريب المتكرر اذا لم يكن عمليا أن يتم هذا فيما بعد ، أو أن

---

(١٠) لشرح الوظائف الأساسية للهيئة الادارية وتعدادها تعدادا شاملا أنظر :
Walter A. Giles, "Management Greteria for Staff Functions," *Management Planning and Manpower Development*, AMA General Management Series, no. 173, 1954, p. 38.

يعرب رجال الانتاج على أعمال الهيئة الادارية بعض الوقت · فاذا كانت جميع الأطراف على بينة من أهدافها ، واذا توافر لعلاقاتهم الأمن والثبات ، واذا قامت الادارة العليا بالتشجيع على أن يتعاونوا معا على تحقيق صالح الشركة العام ــ فان خطوة حقيقية تكون قد اتخذت من أجل رفع الطاقة الانتاجية والروح المعنوية ومواجهة كثير من الشركات لمشكلة العلاقات بين الهيئة الادارية وهيئة الانتاج ونجاحها فى حلها لكى توافق أوضاعها الخاصة · هذه الخطوة توحى بأن المدخل الصريح المستقيم يمكنه أن يأتى بنتائج قيمة ويحقق قدرا أعظم من الرضا لكل الأطراف المعنية ·

مراجـــع

Allen, Louis A.: "Personnel Staff and the Line Organization," *Personnel*, November, 1956, pp. 236 - 241.

———: "Improving Staff and Line Relationships," NICB Studies in Personnel Policy, no. 153, New York, 1956.

———: "The Uses of Assistants." NICB *Management Record*, May, 1955, pp. 174 - 177, 201 - 205.

Appley, Lawrence A.: "Staff and Line," *Management News*, May, 1956, pp. 1 - 2.

Argyris, Chris: "Human Problems with Budgets," *Harvard Business Review*, January-February, 1953, pp. 97 - 110.

Bellows, E. H.: "The Assistant to Top Management," *Advanced Management*, October, 1956, pp. 9 - 11.

Dale, Ernest: "Dynamics and Mechanics of Organization," *Organization Planning and Management Development* AMA Personnel Series, no. 141, December, 1951, pp. 3 - 14.

Eby, Michael L., and G. Clark Thompson: "No Magic Formulas for Managing Staff," NICB *Business Record*, October, 1955, pp. 386 - 392.

Giles, Walter A.: "Management Criteria for Staff Function." *Management Planning and Manpower Development*, AMA General Management Series, no. 173, August, 1954, pp. 37 - 44.

Hook, Charles R. Jr.: "Organization Planning: Its Challenges and Limitations," *Organization Planning and Management*

Development, AMA Personnel Series, no. 141, 1951, pp. 15 - 22.

Learned, Edmund P., David N. Ulrich, and Donald R. Booz: *Executive Action,* Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, Cambridge, Mass., 1951, chaps. 10, 11.

Line-Staff Relationships in Production, AMA Special Report no. 18, 1957.

Myers, Charles R., and John G. Turnbull: "Line and Staff in Industrial Relations," *Harvard Business Review,* July-August, 1956, pp. 113 - 124.

Powell, J. Lewis: "Completed Staff Work: Key to Effective Delegation," *The Management Review,* June, 1956, pp. 500 - 503.

Saltonstall, Robert: "Who's in Personnel Administration," *Harvard Business Review,* July-August, 1955, pp. 75 - 83.

Sampson, Robert C.: *The Staff Role in Management: Its Creative Uses,* Harper & Brothers, New York, 1955.

الفصل السادس

وظيفة إدارة الأفراد

تعتبر ادارة الأفراد بوصفها تخصصا وظيفيا فى ميدان الأعمال ، حديثة العهد نسبيا فى كل من الولايات المتحدة ودول أوروبا ؛ ذلك بأن الشعور بالحاجة الى جماعة متخصصة لمعاونة الادارة التنفيذية فى الجوانب الانسانية للأعمال لم تنشأ لأول مرة الا فى الحرب العالمية الأولى ؛ فقد أحدث العجز فى القوة العاملة والحاجة الحيوية للبلوغ بالانتاج الى ذروته ضغطا شديدا على مديرى العمليات التنفيذية ، مما دعا الى الاهتمام أيضا باستصدار الدول المختلفة لقوانين تعويض العمال فى الفترة ما بين ١٩١١ – ١٩٢٠ ميلادية • ومن ثم نشأت الحاجة الى هيئة تحديد المساعدة فى ترشيح واختيار الجموع الغفيرة من الأفراد الجدد – الذين تتطلبهم الصناعة ، وفى تلقينهم المبادىء وتدريبهم عليها • وقد عمل نمو الحركة النقابية ابان فترة الحرب على ايجاد مشكلات جديدة ؛ ذلك لأن اقرار مبدأ التفاوض الجماعى ، أو المساواة الجماعية فى الولايات المتحدة كان تحديا للطريقة التقليدية التى كان مديرو التنفيذ يتبعونها فى تصريف الأعمال •

كما أثارت أوجه النشاط الحكومى عن طريق وزارة المجهود الحربى مجموعة من الأسئلة ، وتطلبت هذه المناشط توفير المزيد من المعلومات عن الأجور والأساليب الداخلة فى معاملة الموظفين ، وقد بدأ البحث عن بعض العوامل التى تؤثر فى طاقة الموظفين الانتاجية وروحهم المعنوية أثناء فترة الحرب فى بريطانيا ، ثم انتشر منها هذا البحث الى الولايات المتحدة ، كما أضيف الى ذلك أن تطبيقات الادارة العلمية التى أسىء توجيهها عملت على خلق قضايا خطيرة كان لا مفر لادارة الأعمال من معالجتها من مثل الاضطرابات وحد الموظفين من انتاجهم • وأما الادارة العليا التى كانت حتى ذلك الحين تنظر الى وظيفتها على أنها الانتاج والتوزيع بصفة أساسية ، ولم تكن لتشغل

نفسها بكل هذه المتاعب الجديدة • ومن ثم بحثت عن جماعة جديدة ــ ادارة الأفراد لمعالجة هذه الكثرة المتنوعة من المسائل المثيرة للمتاعب ــ وفى هـذا الوقت كان الهدف الرئيسى للادارة هو التخفيف من أعبائها بحيث يتسنى لها أن توجه كل عنايتها الى الانتاج من أجل المجهود الحربى ، وكان مستشارو الأفراد غير مدربين الى حد بعيد ، وانما هم قد اختيروا لسد الفجوة وحسب• أضف الى ذلك أنه لم تكن هناك فى ذلك الحين دراسات للتخصص فى التدريب على شئون ادارة الأفراد ، وقد عين بعض رجال الأفراد الأوائل فى هذه الوظيفة بعد عدة سنوات من الخبرة فى التنظيم التنفيذى • وفى كثير من الشركات عين فى هذه الوظيفة الاستشارية الجديدة الموظفون القدامى أو الموظفون غير اللائقين على نحو ما ، كما دخل غيرهم هذا الميدان عن طريق اشتغالهم بالخدمة الاجتماعية • وهم الذين سرعان ما وصفهم موظفو العمليات التنفيذية بأنهم مجرد مشرفين على الأعمال الخيرية • ومهما يكن من شىء فقد أثبت موظفو ادارة الأفراد الجديدة أثناء الحرب أن فى امكانهم أن يكونوا مصدرا حقيقيا لمعاونة الادارة التنفيذية ، بل لقد أصبحت ادارة الأفراد جزءا دائما من هيكل الادارة فى كثير من الشركات ، ولو أنها لم تكن بوجه عام على المستوى الذى رسمت فيه السياسة • وفى فترة الرخاء سنة ١٩٢٠ اتسع أمام ادارات الأفراد مجـال العمل تخصصا وضمنيا وقد ازدهرت مجموعة واسـعة من الوسائل الفنية لشئون الأفراد لتنظيم تطبيق الأفكار الجديدة عن كيفية معاملة النــاس فى الصناعة • كما تفتحت مجالات جديدة برمتها من مثل الاختبار والاختيار وتقييم الوظيفة وتحديد فئات الأجور ومنع الحوادث وتدريب العامل على أساس تخطيط منتظم وكل هذه المجالات الجديدة كانت نتيجة الى جعل ادارة الأفراد علما قائما بذاته ، وكان كل نشاط جديد يدعم بوسائل فنية واجراءات واستمارات صممت تصميما خاصا ، وقد ساعد كل ذلك على فصل ادارات الأفراد وعملها بوصفها تخصصا جديدا • وقد اتجهت الشركات الى تتبع زعماء الصناعة فى جهودهم لتنمية البرامج الكاملة دون تحليل دقيق فى كثير من الأحيان للحاجات المحلية[١] •

---

(١) يعمل مديرو ادارات الأفراد المتخصصة تحت ما يقرب من أربعين تسمية مختلفة • ومن أشيع هـذه التسميات : المدير المساعد لادارة الأفراد ، مدير العلاقات الصناعية • مدير او (رئيس الأفراد) ، مدير العلاقات الانسانية ، مدير علاقات الموظفين ، ونحن نعنى بادارة الأفراد فى هذا الفصل هيئة الموظفين التى يرأسها مدير الأفراد •

وقد انهمك المتخصصون فى الأفراد عند تطبيقهم لنظمهم الجديدة فى ادخال الخطوط الجديدة ووضعها موضع التنفيذ ، بحيث انهم كثيرا ما أغفلوا رئيس العمال وعلاقته الحيوية بمرءوسيه فى محل العمل •

ولم تفعل الادارة العليا للمنظمة شيئا يذكر بشأن محاولة توضيح مواقع الحدود ، ان وجدت ، لهذه الهيئة الاستشارية الجديدة ، أو ما هو المفروض أن تقوم به هذه الادارة الاستشارية • ولم تبذل أية محاولة لتقييم الآثار الشاملة الحقيقية لعمل هذه الادارة الجديدة على الروح المعنوية لدى العمال والمشرفين • وبدلا من ذلك كانت ادارة الأفراد تعرض على الادارة العليا التقارير الاحصائية والتى شعرت أنها تثبت قيمتها وأهميتها عن دورة العمل وتقليل الحوادث • وقد ركزت ادارة الأفراد أهتمامها على الموظفين ومشكلاتهم ، وشجعت الموظف على أن يطلب معونتها فى كل المسائل التى تتعلق بوظيفته • وفى كثير من المسائل التى لا تعلق بالوظيفة ، كالمطالبة بالنقل والحصول على قروض وما الى ذلك ، وكانت النقطة التى غفلت عنها هى فشلها فى تقدير مدى تأثير كل ذلك فى علاقات رئيس العمال بالعامل •

وقد نمت وظيفة الأفراد بسرعة ولكن الخطار « البندول » انحرف بعيدا جدا ، وكان الدليل ضعيفا على أن ما تقوم به ادارة الأفراد يسهم بنصيبه فى الطاقة الانتاجية وفى تخفيض تكاليف الانتاج وزيادة الأرباح،وخاصة فى الكساد الذى حدث فى أوائل السنوات العشرينية وفى السنوات الثلاثينية مرة أخرى، ولذلك خفض عدد موظفى ادارة الأفراد بوصفها مصدر اتفاق ، وبخاصة عندما اضطرت الشركات الى خفض التكاليف الى أدنى حد يمكن فى سبيل الكفاح من أجل البقاء • ان كثيرا من ادارات الأفراد لم تبلغ فعلا قيمة عملها الى حد ادارة الأعمال ، ومنذ منتصف السنوات الثلاثينية وادارة الأفراد ومكانة ادارة الأفراد فى ارتفاع ، كما بدأت طبيعتها الحقيقية ومساهمتها والدور الذى تقوم به فى الصناعة يتضح الى حد كبير • والواقع أن نسبة كبيرة من مديرى ادارة الأفـراد هم فى الحقيقة اخصـائيون يأتون بالتدريب المهنى والمهارات الواضـحة التعريف الى عملهم الاستشارى وأصبحت الدراسات التدريبية من جميع الأنواع متوافرة ومتاحة لجميع الرجال المهتمين بأعمال الأفراد ، وعن طريق الدراسات فى الكليات والتدريب للمتخرجين والتعليم للكبار والجهود التعليمية لكثير من المنظمات ، وبقسم الأفراد فى رابطة الادارة الأمريكية أخذ الرجال يدخلون هذا الميدان من ميادين التخصص وهم أكثر

فهما لوظيفتهم وللدور الذى يقومون به ويلحق بالدراسات الخاصة بادارة الأفراد تدريب خاص فى المفاوضة الجماعية وحديثا فى الجوانب الواسعة للعلاقات الانسانية . زد على ذلك أنه برز اتجاه سليم فى الصناعة يقضى بألا يدخل الرجال ميدان العمل الاستشارى للأفراد الا بعد أن يقضوا فترة من التدريب فى محل العمل حيث يستطيعون الملاحظة والاندماج فى واقع العلاقات الانسانية كما يمارسها المشرفون على التنفيذ • ويوجد كثير من المدارس الفكرية بين موظفى ادارة الأفراد وبين أعضاء الادارة العليا والمشرفين على التنفيذ بشأن وظيفة ادارة الأفراد ومن هو المسئول عن هذه الوظيفة • وقد توصل أحد مديرى الأفراد بعد محادثات ومناقشات مع رؤساء الشركة ومديرى الأفراد الى أن دور مدير الأفراد ليس واضحا تماما وقد لا يأتى اليوم الذى يكون لهذا الدور معنى موحد لدى جميع الناس(٢) •

ما هى إدارة الأفراد ؟

تقوم ادارة الأفراد بمعناها الواسع بشئون الاستخدام الفعال للموارد البشرية على جميع المستويات بالشركة وذلك للمساعدة على تحقيق أهدافها • ومنذ عدة سنوات مضت كانت الموارد البشرية لا تعنى شيئا أكثر من القوة العاملة من المستخدمين الذين يقومون بالانتاج على آلاتهم فعلا أو موظفى المبيعات الذين يعملون خلف طاولاتهم الا أن ادارة الأفراد بدأت حديثا ـ وبخاصة منذ الحرب العالمية الثانية ـ تهتم اهتماما كبيرا بالوظائف التى تقوم بها الموارد البشرية فى مستوى رئيس العمال والادارة الوسطى ومستويات القمة للادارة العليا • ولنلاحظ مثلا التأكيد المتزايد على التدريب فى مستوى المشرفين الذى يجرى منذ ادخال (التدريب فى أثناء الخدمة فى الصناعة) سنة ١٩٤٣ ـ ١٩٤٤، والواقع أن التدريب فى أثناء الخدمة داخل الصناعة بتأكيده على تعليم الوظيفة ووسائلها وعلاقاتها قد انتشر انتشار النار فى الهشيم فى كل من أوروبا والولايات المتحدة , ذلك لأن زيادة التأكيد فى السنوات الأخيرة على تنمية الادارة على أساس تخطيطى وادارى دقيق انما يشير الى انتشار ادارة

(٢) John Post, "Personnel Administration at the Gross-reads," *The Personnel Administration at the Crossroads : Meeting the New Challenges of Personnel Management*, AMA Personnel Series, No. 153, 1953, p. 11.

الأفراد فى هذه المنطقة ، وكانت أحدث التطورات هى انشاء أقسام خاصة من ادارات الأفراد لتركيز اهتمامها على المهندسين والباحثين الذين زاد عليهم الطلب ، وكذلك على المشكلات الخاصة الحديثة ، ولكن ادارة الأفراد حرية أن تمنى بالفشل فى مهمتها اذا هى نظرت الى الناس على أنهم مجرد موارد بشرية أو مصادر للعمل لا على أنهم مخلوقات بشرية تفكر وتشعر ولها مطامعها الفردية والجماعية ولها مخاوفها ولها رغبتها فى الاحترام وحرصها على الكرامة. ولكن هناك وجهة نظر أخرى أكثر ايجابية ، وهى التفكير فى ادارة الأفراد على أنها تعنى أساسا بتنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم ومواهبهم فى جميع المستويات فى المنظمة ، بحيث يستطيعون بذل أقصى جهودهم وبحيث يتوافر لديهم — فى الوقت نفسه — الحافز على تحقيق أهداف المشروع ، وهذا الأسلوب يفترض أن الأفراد يستطيعون أن يحققوا أهدافهم عندما يبذلون جهودهم طواعية واختيارا والجماعات عندما تبذل جهودها الاختيارية ، وبهذا يمكن للطاقة الكاملة للمنظمة الانسانية أن تنطلق لمنفعة الجميع .

وهناك وجهة نظر آخرى ؛ وهى أن وظيفة ادارة الأفراد هى وظيفة الادارة نفسها ، هذه نقطة نافعة جديرة بالاعتبار — ما دامت تتضمن بحق أن كل مدير يعنى عناية حيوية بادارة الأفراد ؛ فالمدير لم يعد منفذا (فاعلا) ، بل انه يحصل على النتائج عن طريق الأشخاص الآخرين . وبعد كل شىء ألا يحقق رجل التنفيذ النتائج عن طريق التخطيط والتوجيه ، وعن طريق تشجيع مرءوسيه على بذل جهودهم البدنية والعقلية وبالقدر الذى يبرع فى ذلك ويؤديه بنجاح بالقدر الذى تتجاوز ادارته أهدافها فى الانتاج . وبذلك تنتصر على الميزانية المخصصة لها (زيادة الكمية المنتجة على التكاليف المقدرة لها) . وبالقدر الذى يكون فيه المدير ضعيفا وعاجزا عن القيادة الفعالة وبالقدر الذى يفشل فى الاضطلاع باحدى مسئولياته الأساسية . فلا الأساليب ولا الوسائل الفنية ولا أى قدر من الآلات ، بمستطيعة وحدها أن تحقق النتائج . ومن المؤكد أن الجهود المستقلة لادارة الأفراد المتخصصة لا تستطيع أن تفعل الشىء الكثير اذا هى استطاعت أن تفعل شيئا على الاطلاق لتعويض قصور المدير التنفيذى فى القيام بمهمته بوصفه قائدا . ان الناس هم الذين يحولون المواد والأفكار الى بضائع معدة للبيع ، والمدير التنفيذى هو وحده الذى يؤدى وظيفته بوصفه مديرا للأفراد فلا يستطيع أن يحول مسئوليته الى غيره ، ولا أن يتنصل منها .

وترغمنا هذه المسئولية المحددة للادارة التنفيذية ــ تجاه الحصول على نتائج عن طريق القياس ــ على النظر الى ادارة الأفراد فى صورة أكثر اتساعا وعلى أية حال فما زال كثير من رجال الصناعة ورجال التعليم يتساءلون : « ادارة الأفراد خاصة لماذا ؟ انها مسئولية رجالنا الاداريين : انهم اخصائيون كما تعلم ، وهم يرعون جميع هذه المسائل الانسانية » وعلى النقيض من ذلك فقد عبر أحد المديرين الذين يدركون المسئولية التنفيذية لادارة الأفراد عن نفسه بهذه الطريقة : « أجل فى شركتنا الصغيرة برنامج حافل لادارة الأفراد ولكن ليس لدينا ادارة خاصة للأفراد » • هذا الرأى يتفق مع رأى الكثيرين من رجال التنفيذ فى الجيل الحاضر ؛ وهو أن كل مدير تنفيذى ان هو الا مدير للأفراد فى كل يوم ، وطول اليوم • أما بالنسبة لنفسه بوصفه الرئيس فهو المدير الأعلى للأفراد ، وهذا لايستتبع أنه ليس لمثل هذه الادارات للأفراد وظائف مهمة تقوم بها ، بل انه مجرد تأكيد لاشتراك كل من جهتى التنفيذ والاستشارة فى تحمل المسئولية •

أهداف إدارة الأفراد

هناك آراء مختلفة حول أهداف ادارة الأفراد ، وتنشأ هذه الاختلافات من الماضى التعليمى والتدريب للناس كما تنشأ من التجارب التى تجمعت لديهم فى مجال الصناعة •

أسلوب « احتفظ بالناس سعداء »

من بين وجهات النظر المسيطرة وجهة النظر التى تذهب الى أن ادارة الأفراد ما صممت الا لكى تجعل الناس سعداء ولكى تعمل على صيانة سعادتهم • والقيمة الظاهرية لهذا الهدف هو أن الناس السعداء هم المنتجون ومن ثم ينبغى للادارة أن تغفل أى شىء سوى جعل الناس سعداء ــ راضين ويبدو أن هذا يتضمن الاذعان لكل مطلب من مطالبهم واللين فى الوقت الذى تشتد فيه الحاجة الى النظام وهو يتضمن أيضا « فكر فى المستخدمين أولا عندما تضع الخطط وتدخل التغيرات التكنولوجية ، ولا تغفل شيئا يدعو الى اغضابهم » • وهو يشتمل على عنصر من الأبوة ، وذلك لأن الرئيس عندما يفكر يعرف ما يحتاج اليه الموظفون ، وما يطلبونه ، ومن ثم فهو يميل الى

اتخاذ القرارات التى تبقيهم سعداء ، زد على ذلك أن هذا الموقف يؤدى الى القيام بأشياء تجعل الموظفين سعداء أكثر مما تساعدهم على تنمية شعورهم الخاص نحو ضرورة تحقيق الأهداف ، ولكننا اذا أخذنا الأمور بقيمتها الظاهرية حق لنا أن نتساءل : هل يجدى هذا الأسلوب عندما نفكر فى ادارة الأعمال فى ظل المشروعات الحديثة ؟ وهل هذا أسلوب واقعى ؟ وهل يعترف هذا الأسلوب بأن للموظفين وللادارة مسئوليات متبادلة لابد من الوفاء بها اذا أريد للمشروع النجاح ؟ وقد أشرنا فى الفصل الثالث الى بحث يوضح أن أسلوب « احتفظ بهم سعداء » قد يؤدى الى التراخى وهبوط الطاقة الانتاجية ، تأمل ولو دقيقة واحدة هل يمكن أن ينجح هذا الأسلوب فى اسرتك على مر الأيام ؟ من المحتمل ألا تنجح وخاصة اذا كنت ترغب فى ايجاد أطفال يمتازون بالاستقلال وتحمل المسئولية والمقدرة على التفكير والخلق والابداع ، لا ... ان أى جماعة من الناس لابد لها من أن تتبع أسلوب الأخذ والعطاء اذا أرادت أن تعمل معا ، وأن يكون عملها منتجا ، وعليهم أن يتخلوا عن شيء من حريتهم الشخصية ، وذلك لكى يمكن خدمة أفضل مصالح الجماعة وعليهم أن يمروا بتغييرات ، وأن يصدموا بخيبة أمل ؛ وذلك كى يحققوا أهدافا جديرة بالتحقيق ،وعليهم أن يواجهوا التحدى وأن ينتصروا عليه وذلك لتحقيق هذا الشعور بالنصر الذى يحدث الاشباع الحقيقى الدائم. زد على ذلك أن النظام فى ظل ادارة معتدلة هو أحد الروابط الأساسية التى تحافظ على تماسك أى جماعة من الناس تؤدى وظيفتها كوحدة ، وليس من غير المألوف فى الواقع أن يحث زعماء النقابات الادارة على تطبيق مزيد من النظام على أساس من العدالة والاتزان .

ان جعل الناس سعداء والمحافظة على سعادتهم طريقة ساذجة وغير عملية بالنظر الى ادارة الأفراد ــ رجال التنفيذ كالآباء يعرفون أنه قلما يوجد فرد أو جماعة فى منظمة ما لاتتعارض مصالحها مع مصالحه أو بعضها فى وقت ما ، وكثيرا ما ينشأ عن مثل هذا التعارض فهم جديد وقيم جديدة وعلاقات أكثر نضجا . ورجل التنفيذ الذى يدرك أن مرؤوسيه يحترمون أنفسهم ، وأنهم مطيعون ويمكن تشجيعهم على أن ينموا مع المنظمة ، سوف يعلم أن السعادة يجب أن ينظر اليها على أساس المدة الطويلة ، وأن السعادة لا يمكن شراؤها ، بل لابد من كسبها على أن يكون المرءوس نفسه جزءا من من عملية الكسب ، وربما كان الطريق الأفضل للنظر الى هدفنا هو بلوغ

حد الاعتدال وتنمية المسئولية المتبادلة لتحقيق نتائج جديرة بالتحقيق . ان الناس يستمدون سعادتهم الى حد كبير من داخل أنفسهم ، وذلك بالمشاركة فى المسئوليات ومواجهة المشكلات الحقيقية ثم حلها والبحث عن طريق يستخدمون فيه مهاراتهم الكاملة ومواهبهم الخلاقة فى العمل ، وهم واجدون فيما وراء ذلك رضاهم فى مجال العمل عن طريق الارتباط الاختيارى بالآخرين ، وخاصة بزملائهم فى العمل ، ولم يعد فى وسع ادارة الأعمال اليوم أن تمنح الموظفين شعورا زائفا بالسعادة عن طريق تقديمها لهم هدايا الديكة الرومية فى عيد الشكر ؟ بل ان الرضا الأصيل ينبع من العمل من داخلية الفرد عندما يشعر بأنه يشجع على أن يتقدم فى ظل توجيه الادارة التى يشعر بالثقة الكاملة فيها . ان المنظمة التى تركز اهتمامها بصفة رئيسية على الاحتفاظ بالناس سعداء سوف تتداعى دعامتها وينقصها الدافع الضرورى لتحقيق النجاح .

أسلوب الكفاية

من وجهات النظر المسيطرة الأخرى وجهة النظر القائلة بأن الأهداف الأساسية لادارة الأفراد ، انما هى الاسهام فى الانتاج ، أو كما ذكر البعض « هى الكفاية » . وتعليل هذه النظرة هو أن أى شىء يقوم به المدير كتنمية الكفاية وزيادة الانتاج يعتبر سلوكا مقبولا ، زد على ذلك أن هذه النظرة تفترض أن الناس فى الصناعة ما هم الا مجرد وسائل للانتاج كالآلات سواء بسواء ، وأن أهداف المشروع يجب أن تأتى قبل أهداف الأفراد المنتجين ، وقبل الأهداف المشروعة للنقابات التى تمثل الموظفين . ولكن هذه النظرة تتجاهل المسئولية الاجتماعية للمشروع تجاه الجماعة ، وخاصة التزاماته المعنوية نحو موظفيه . وتعليلها هو أن المجتمع سوف يستفيد بطريق غير مباشر عندما تبلغ الطاقة الانتاجية ذروتها ويتوافر فى جيوب العاملين ما يكفى من النقود لشراء الانتاج المتزايد للصناعة كنتيجة لزيادة المكاسب ، وبذلك يرتفع مستوى معيشتهم . وهذا الأسلوب يؤدى بأنصاره من رجال التنفيذ لسوء الحظ الى أن يسوغوا لأنفسهم ولمعاونيهم اتخاذ القرارات واتباع الأشكال المعقدة من السلوك لصالح الكفاية الانتاجية وحدها دون أدنى اعتبار للآثار التى تترتب على ذلك بالنسبة للقائمين بالانتاج . ومن ثم فالكفاية طبقا لهذا التعريف الضيق لا يمكن أن تكون هدفا . فما يبدو فى نظر الرجل الادارى

أنه هو الكفاية التى تسوغ له الاتصال والاشراف على أوجه النشاط قد لايكون بالضرورة هو الأكثر انتاجا بالنسبة للمنظمة كلها ٠

ان الأسلوب السهل القائم على الحرية والذى يدع الأفراد والجماعات الصغيرة تقرر ما هو الأفضل للقيام بالعمل سوف يأتى فى كثير من الأحيان بنتائج أفضل حتى ولو لم يصمد للاختبار العملى ٠ وعندما يصبح الانتاج عندها معبودا لذاته يغدو ملكا خطيرا لادارة الأعمال ، أو مدعاة لما يولد المقاومة وسوء الفهم وانحطاط الروح المعنوية بين العمال الذين يدركون أن مصالحهم قد أخضعت للانتاج ٠ انهم يشعرون بأنهم لم يوجدوا الا لخدمة الادارة فقط كما لو كانوا آلات مسخرة ، وسوف يستبعد القارىء فى ذاكرته من تجربته الخاصة ، أو من وقوفه على كثير من الاضرابات التى دعت اليها النقابات انها لم تحدث الا لتقول لادارة الأعمال : « انك — لاتستطيعين الاستمرار بعد الآن فى العمل على هذا الأساس الضيق للكفاية وسوف نظل بالخارج حتى نثبت لك ذلك » ٠ وهم يقومون بالاضراب بالرغم من أنه يسبب لهم فى الحقيقة آلاما عظيمة ، وبالرغم من أن كفاية الانتاج بتعريفها الضيق الذى ذكرناه لاتزال تحظى بالمقام الأول من الاهتمام لدى كثير من رجال التنفيذ الذين يسعون الى تحقيق المكاسب السريعة ، الا أن القارىء سوف يتشكك فى بعضها بالنسبة للمديرين المحدثين الذين يسعون لتحقيق المزايا على المدى البعيد ٠

الأسلوب المتزن

لعلنا ذكرنا الموقفين السابقين كضدين متطرفين ولكنهما يمثلان المزالق فى تعليلات كل من الادارة ومستشارى التنفيذ ورجال التنفيذ ، وهذان الموقفان : «احتفظ بهم سعداء» و «الكفاية» لا يمكن تبريرهما ، فانهما فى ذلك شأن غالبية الأضداد المتطرفة فى ظل اقتصاد يعمل فيه المشروع من أجل تحقيق الأرباح ، ويستهدف الموقف نفسه على أسس ديمقراطية تقليدية تقضى بأن جميع الناس خلقوا متساوين ؛ ذلك لأن هذين النقيضين المتطرفين لايدخلان فى حسابهما الظروف الحديثة كما وصفت فى الفصل الثانى ٠ وجهة النظر المجدية فى أهداف ادارة الأفراد تقع اليوم بين هذين الطرفين المتناقضين٠

رأينا أن ادارة الأفراد المستنيرة هى مسئولية رجال التنفيذ وهى ذاتية

فى جميع الحالات التى تتطلب قيادة الناس ، بمعنى أن كل مدير تنفيذى يريد أن يحقق أهداف أقسام ادارته عن طريق تضافر جهود مرءوسيه يجب أن ينشىء منظمة تعاونية من النـاس الذين يتوافر لديهم من الدافع الحقيقى والتحمس مايتفوقون به معا فى عملهم • وسواء أكان الهدف هو الطاقةالانتاجية أم التوزيع أم البحث أم الخدمة فان النجاح يعتمد بصفة رئيسية على مقدرة القادة من رجال التنفيذ ، ولذلك ينبغى لادارات الأفراد المتخصصة أن تسهم بأكبر قسط فى العمل على تحسين الطاقة الانتاجية ، وذلك بمعاونة هؤلاء القادة من رجال التنفيذ على تنمية الفهم والمهارة الأساسية فى العلاقات الانسانية. تلك العلاقات الضرورية لتقدم التعاون فى جميع جوانب المنظمة • وكما قال أحد مديرى الأفراد الذين يتصفون بالذكاء والفطنة : « ليس التعاون كفاية فى ذاته ، وانما هو مطلب ضرورى سابق لتحسين الطاقة الانتاجية (٣) » والمجادلة فى الهدف : أهو التعاون أم الانتاج ؟ مجادلة غير مجدية ؛ لأن الهدف مزيج منهما ، انه كلاهما ، انه ذلك التعـاون الحيوى المـولد للطـاقة المقدر للمسئولية والذى يرتكز على الاحترام المتبادل ، كما أنه هو ذلك المستوى العالى للأداء والنظام الواقعى للتوصل الى تحقيق الأهداف الجديرة بالتحقيق •

ويحقق اخصائيو ادارة الأفراد نتائجهم العظيمة ، وذلك بمساعدة المديرين التنفيذيين — على أن يصبحوا مديرين أفضل للأفراد وحتى أكفأ مديرى العمليات يواجهون مجموعة من المشكلات الانسانية ولكن قد يسارع القارىء بالقول : « ليس هـذا هو كل شىء بالتأكيد ، فهناك التخطيط الفنى والرقابة على التكلفة والأمن والبحث ، وتحديد فئات الأجور ، والرقابة على عمليات الجرد ، والخدمة ، — وكثير من المشكلات الأخرى التى تطالب بنصيبها من الالتفات وقد يكون لها الأولوية بسبب ما تطلبه الادارة العليا » • وعلى أية حال فان كلا من هذه المشكلات يتطلب حلها فهما انسانيا كما يتطلب أن يكون أعضاء ادارة الأفراد حساسين لحاجات مشكلات المشرفين فى أقرب مكان ممكن من مصدر المشكلات • ان التنبؤ بالحاجات والمشكلات يكون بطبيعة

(٣) C. Wilson Hudson "The Role of the Personnel Department in Improved Productivity," *Personnel Practice and Policy. The Changing Picture,* AMA Personnel Series, no. 168, 1956, p. 22.

الحال هو الأفضل ، ولكن وضوح البصيرة الذى يؤدى الى الحلول طويلة الأجل يأتى فى المكان الثانى ٠

وربما تكون المشكلة هى تدريب العمال الجدد ، أو استخدام المهندسين، أو الغياب ، أو الأمان ، أو الحد من الانتاج ، أو التظلمات ، أو الرقابة على قوائم الأجور ٠ وينبغى أن يتوافر لرجل الأفراد الفهم الضرورى والمهارات اللازمة للعمل مع المشرفين التنفيذيين فى حل هذه المشكلات الحيوية التى تؤثر فى الانتاج ، وفى نجاح المشرف بوصفه قائدا للرجال ٠ ومساعدة الآخرين على أن يساعدوا أنفسهم يشجع أخصائى ادارة الأفراد لايجاد الحلول الواقعية للسيل الذى لا ينقطع من الضغوط الانسانية وسوء التفاهم الذى يعترض كل منظمة ، وبدلا من الاهتمام بالمسائل الصغيرة ينبغى لرجل ادارة الأفراد التنفيذى أن ينظر الى وظيفته نظرة أوسع بوصفها جزءا مكملا لجهود الادارة ٠

ان حساسيته وفهمه للسلوك ومقدرته على توجيه المشرفين كلها صفات لها أهميتها ؛ ذلك لأن مهاراته الانسانية تجعله عنصرا حيويا فى رسم السياسة ، وتخطيط المنظمة ، وتنمية الاشراف ، وأوجه النشاط الأخرى التى تسهم فى دفع عجلة الانتاج ، والمحافظة على التعاون فى المشروع ٠ ومن ثم فان نقطة التركيز لعمل ادارة الأفراد فى ظل هذه الاعتبارات لا تكون : « احتفظ بالناس سعداء » ، ولا « الكفاية » ، بل انها تكون أقرب الى تنمية الفهم الجديد والعمل الجماعى وتحقيق المزيد من القيادة المستنيرة التى يتولاها المديرون فى جميع أرجاء المشروع ٠

وليس معنى هذا تحويل اهتمامنا من الأشياء الى الناس ، ولكن معناه تحقيق توازن أفضل ٠ وبطبيعة الحال لا يمكن لادارة الأفراد أن تكون هدفا فى ذاتها ، ولقد شعر كثير من المديرين فى السنوات الأخيرة ــ نتيجة للتوسع السريع فى التكنولوجيا وتقدم الوسائل الفنية فى الادارة ــ باضطرارهم الى تخصيص المزيد من الانتباه لمظاهر الانتاج أو المبيعات أو الخدمة أو حيث يشعرون بمواضع الانفاق الحقيقى ٠ ولكن هناك ادراكا متزايدا بأن تطبيقاتنا للعلم قد سبقت الى حد بعيد معرفتنا للعلاقات الانسانية ، وخاصة تطبيقاتنا لما قد عرفناه منها حتى الآن ٠ ويتبين المديرون أن تطبيق أفضل الخطط الفنية والعلمية والآلية يتوقف على الذكاء والتجاوب العاطفى للآدميين الذين يتولون ادارتها ، ومن ثم يجب أن يعطوا مزيدا من الاهتمام ، وذلك باقامة وصيانة العلاقات الانسانية التى تحث الناس على الاحتفاظ بالانتاجية الهادفة ٠ ويجب

أن يكون أعضاء ادارة الأفراد من الأخصائيين المؤهلين ليساعدوا المديرين المهنيين على تحليل حاجات المنظمة ، وعلى تنمية القيادة الايجابية التى تولد الحماسة وتخلق روح الجماعة فى المنظمة الانسانية التى يديرونها ٠

مجال وظائف إدارة الأفراد

وضعت لوحة التنظيم (شكل ٦ ـ ١) بقصد توضيح المجال الكامل للوظائف التى يمكن تخصيصها لادارة أفراد فى شركة يتراوح بين الحجم المتوسط والكبير ويرتكز تقسيم الوظائف على أساس استعراض كثير من اللوحات وهى محاولة للوحة مركبة تصلح لأن تكون مرجعا للقارىء ٠ والواقع أن الشركات المختلفة تقوم بتجميع الوظائف المختلفة بطرق مختلفة تتلاءم مع ظروفها المحلية ٠ وليس هذا المجال الواسع من الوظائف نمطا يتسم بالحتمية للمناشط ؛ بمعنى أن أية ادارة أفراد حسنة التنظيم ينبغى عليها أن تقوم بكل هذه **المناشط** ٠ والواقع أن الميل كان كبيرا الى الاحتذاء بالقيادة فى تحديد **مناشط** ادارة الأفراد دون أن تعمل كل شركة على ملاءمة برنامجها الخاص بادارة الأفراد بحيث تسد الحاجات الخاصة بمنظمتها عند المستوى الذى تنفرد به فى نموها على أن ماكان يتبع فى الماضى خاصا بأوجه نشاط ادارة الأفراد قد يحدد الوظائف المناسبة التى يمكن تخصيصها اليوم لها ٠٠٠٠٠ من ذلك مثلا أن النجاح قد حالف كثيرا من الشركات فيما يتعلق بخطط المقترحات على حين حاولت ذلك شركات أخرى فمنيت بالفشل ؛ لأنه تعذر عليها أن تحصل على استجابة حقيقية خلاقة من موظفيها ، ومن ثم يدعو الى العجب ؛ فالقول بأنه ينبغى لجميع الشركات أن يكون لها دائما خطط للمقترحات قد يدعو الى العجب ٠ ان الأخطار الداخلية التى تنشأ فى الشركة بسبب ما يتم انجازه من عمل سوف تحدد مجال قسم الأمن ، كما أن الظروف الأخرى الخاصة سوف تحدد مدى ضرورة زيادة أو تخفيض عدد الوظائف المبينة فى شكل (٦ ـ ٢) ان فلسفة الادارة وأهدافها وعلاقاتها بالنقابة ونوع الجماعة وطبيعة العمل كلها عوامل يجب وضعها فى الميزان بالاشتراك مع غيرها عند تحديد مجال مناشط ادارة الأفراد من سنة الى أخرى ٠

ومن المفاتيح الناقصة التى يحتفظ بها رجال التنفيذ فى أذهانهم القدرة على التلاؤم مع الظروف القائمة بحيث تلبى برامج الأفراد احتياجات

نائب الرئيس لإدارة الأفراد

مستشار الإدارة العليا
واجبات الموظفين ومسئولياتهم

قسم التدريب يعمل مع إدارة الإنتاج — واجبات الهيئة الإدارية ومسئولياتها

قسم الأمان يعمل مع إدارة الإنتاج — واجبات الهيئة الإدارية ومسئولياتها

القسم الطبي يعمل مع إدارة الإنتاج — واجبات الهيئة الإدارية ومسئولياتها

قسم التوظيف يعمل مع إدارة الإنتاج — واجبات الهيئة الإدارية ومسئولياتها

قسم تخطيط التنظيم يعمل مع إدارة الإنتاج — واجبات الهيئة الإدارية ومسئولياتها

قسم العلاقات العامة يعمل مع إدارة الإنتاج — واجبات الهيئة الإدارية ومسئولياتها

قسم الأجور والمزايا يعمل مع إدارة الإنتاج — واجبات الهيئة الإدارية ومسئولياتها

قسم علاقات الموظفين يعمل مع إدارة الإنتاج — واجبات الهيئة الإدارية ومسئولياتها

قسم بحوث الأفراد يعمل مع إدارة الإنتاج — واجبات الهيئة الإدارية ومسئولياتها

قسم الخدمات والمنافع يعمل مع إدارة الإنتاج — واجبات الهيئة الإدارية ومسئولياتها

مستوى الأقسام — مديرو إدارة الأفراد وموظفيهم

مستوى المصنع — مديرو إدارة الأفراد بالمصنع وموظفيهم

مستوى الإدارة — مندوب إدارة الأفراد

شكل (٦ – ١) مجال ووظائف ادارة الأفراد فى احدى المنظمات اللامركزية الكبيرة وترفع الأقسام العشرة التى تنقسم اليها ادارة الأفراد تقاريرها مباشرة الى المدير المساعد لادارة الأفراد ٠ وكل قسم يعمل مع ادارة الانتاج فى القيام بما وكل اليه من واجبات الهيئة الادارية ومسئولياتها ٠

محلية معينة تتوقع ظروفا معينة • ومن بين الوظائف التى عهد بها حديثا جدا الى ادارة الأفراد فى كثير من الشركات ما يأتى :

تخطيط التنظيم	تعميم البحوث عن الروح المعنوية للموظفين
تنمية الادارة	مشاكل خاصة بالمهندسين والعلماء
العلاقات العـامة	
بحوث الأفراد	

وفى الشركات التى تنمو بسرعة ظهرت الحاجة الى تركيز الاهتمام على كل منها على حدة من هذه المجالات ، وذلك من جانب اخصائيين مدربين من قسم الأفراد وكل منشط من هذه المناشط قد بين كيفية القيـام بوظائف ادارة الأفراد لمساعدة رئيس الشركة وجميع رجال التنفيذ حتى يستطيع الرئيس القيام بالتخطيط واتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات وتولى القيادة بدرجة أكثر فاعلية بوصفه مشرفا أعلى على الجميع ، وبالنسبة لتأكيد العلاقات التنفيذية والاستشارية ــ وتأكيد المسئولية عن النتائج فسـوف يلاحظ القارىء أن كل قسم من ادارة الأفراد يؤدى رسالته عن طريق « العمل مع ادارة الانتـاج » (٤) • وتوضح عمليات المسح التى أجريت عن مناشـط ادارة الأفراد أن مدير ادارة الأفراد (٦٥ ٪ من الوقت) عادة مايرفع تقارير مباشرة الى رئيس الشركة أو الى أحد كبار رجال التنفيذ بالشركة وفى كثير من الأحيان تشكل لجنة للأفراد من رجال التنفيذ ورجال الهيئـة الادارية للمعاونة فى وضع السياسة العامة للتخطيط ورسم السياسة والبحث ، ولكى

---

(٤) لعلاج مجال مناشط ادارة الأفراد علاجا أكثر تفصيلا نحيل القارىء الى المراجع الكثيرة المعتمدة التى كتبت عن ادارة الأفراد مما هو ميسور فى المكتبات العامة والمتخصصة فى معاهد التجارة أو المعاهد العليا لادارة الأعمال • واذا كان القارىء مهتما بالاحصاءات المقارنة التى تبين نسبة حجم ادارة الأفراد الى مجموعة الموظفين بالشركة (وهى ما يعبر عنه بنسبة التوظف) فانه يمكنه أن يرجـع الى المسـوح السـنوية التى تنشر فى مجلة الأفراد Personnel وهى تقدم معلومات مفيدة أيضا عن المرتبات وميزانيات الأفراد • وهناك دراسة حديثة أخرى تلخص أين عمل موظفو الأفراد من قبل أن يعملوا فى ميدان الأفراد المتخصصين ، هى الدراسة التى كتبها اديث ليتش Edith Lynch, "The Personnel Man and His Job" *Personnel, May*, 1956, pp. 487, 496. وهناك دراستان اخريان تماثلان مستوى التعليم بين رجال الأفراد الذين يحمل معظمهم درجات علميـة على حين يحمل اكثر من ٣٠٪ نوعا من الدرجات العالية ، والواقع أن التخصصات المختلفة فى ادارة الأفراد تحتاج الى تدريب المتخصصين ، وذلك حتى تثق الادارة بأن النصيحة التى تأتى من ادارة الأفراد تتسم بالواقعية والدقة والاعداد الطيب وأنها تقوم على أساس البحث المستفيض •

يؤخذ فى الحساب الأثر الكامل لوجهة نظر العلاقات الانسانية فى الخطط والقرارات التى تتخذها الادارة العليا لابد وأن يحظى مدير ادارة الأفراد بثقة رئيس الشركة ويثبت بكفايته وتكامله وما يتخـذه من اجراءات أنه جدير بتأييد الادارة العليا • وبمرور السنوات نشأ تيار يدعو الى تركيز وظائف الأفراد فى ادارات للأفراد تتسم بالمركزية ــ ودوام التوسع بحيث تصبح الزيادة فى الأعمال المكتبية ضرورة لا غنى عنها ، وقد تضاءلت الاتصالات بين أخصائى الأفراد والمشرفين نتيجة لحساسيتهم المباشرة بواقع الحال سواء أكان ذلك فى المكاتب أم عند الآلات الى الحد الذى يبدو عنده أن كثيرين من موظفى ادارة الأفراد التنفيذيين أخذوا يركزون على مظاهر أعمال اداراتهم التى ينبغى تفويضها الى الآخرين • واذا كان مدير ادارة الأفراد يضـع نفسه تحت تصرف رئيس الشركة وموظفيه التنفيذيين ويقوم لهم بدور المشير والموجه فان ما يشير به موضوعيا يجب أن يعتمد على الملاحظـة الحقيقيـة والتحليل والتقييم لما يراه فى مجالات العمليات الواقعية للشركة ومن تجربة المؤلف (*) وتجارب عدد متزايد من الشركات فان أسلوب تدفق التيار الى مناشط ادارة الأفراد قد أتى بنتائج طيبة وذلك باستخدام عدد أقل من رجال البحث والموظفين المركزيين لادارة الأفراد فى المكاتب الرئيسية واستخدام مستشارين عامين فى شئون الأفراد غير مركزيين يقدمون مشورتهم الى رجال التنفيذ بالشركات ، وهذا الأسلوب كما يأتى : « لقد وجدنا أن مشكلات رؤساء الادارات الكبرى يختلف بعضها عن بعض الى درجة أن برنامج الشركة القائم على أسلوب التوسع لم يعد مرضيا فى ذلك الحين على الأقل ، ثم استغنى عنه وطورنا بدلا منه مانسميه الآن « بأسلوب تمثيل الادارة » ــ فبينما تركت عدة وظائف كبرى دون أن تمس ــ كعلاقات العمل ، ومناشط الموظفين ، والخطة الاضافية ــ للمعاشات ، وبحوث الأفراد ــ فان بقية الأقسام الأخرى تم تفكيكها وعين **موظف** كبير للعمل مع رئيس الادارة لحل مشكلات الأفراد

(*) عهـد الى الرئيس المساعد لكل من الادارات الثلاث الرئيسية بمهمة تنسيق المسئولية من تخطيط الانتاج وادارة الأفراد فى ادارته الخاصة فكان هو أول شخص يقابله الموظفون بعد رؤساء العمال الذين يتبعونهم وباتصاله الوثيق فى عمله مع رئيس العمال كان بامكانه أن يقوم بتنسيق التوظف وتسوية الخلافات وتقـديم المقترحات والعناية بالأمان الخ ، وكانت هذه المناشط الثلاثة لممثلى الانتاج تنسق عن طريق اجتماعات أسبوعية مع مدير الأفراد ، وقد لجأت شركة منتجات طومسون الى أسلوب لامركزى مماثل عهدت فيه الى خبراء من ادارة الأفراد بالعمل مع رؤساء العمال فى ادارات الانتاج المختلفة •

كما يراها رئيس الادارة ، سواء أكانت خاصة بالتدريب ، أم بتحديد فئات الأجور ، أم بعلاقات العمل ، أم بتخطيط التنظيم ، أم بغير ذلك (٦) •

ويمكن تحقيق الهدف بعدد من الترتيبات المختلفة فهو يتطلب بعض التنسيق المركزى — ودرجة عالية من المهارة فى العلاقات الانسانية من جانب ممثلى ادارة الأفراد الذين يجب أن يشقوا طريقهم فى العمل ويعملوا — على تنمية قدرات المشرفين التنفيذيين فى محل العمل دون اعفائهم من وظيفتهم الأساسية الخاصة بالأفراد •

تقسيم المسئوليات لإدارة الأفراد

أكدت الأجزاء الأولى من هذا الفصل أن ادارة الأفراد ، هى مسئولية تنفيذية يعاونها استشاريون ، وسوف يعمق هذا الجزء هذا المبدأ ويزودنا ببعض الأمثلة والايضاحات عن كيف يستطيع رجال التنفيذ والمستشارون تنسيق جهودهم بطريقة نافعة ، ثم تقدم لنا سلسلة من المشاهد صورة عن كيفية امكان تقسيم هذه المسئوليات على وجه الدقة بين أربعة من أكثر مجالات وظائف ادارة الأفراد أهمية •

مسئولية هيئة الإنتاج نحو إدارة الأفراد

أشار الفصل الثالث الى دراسة قائمة على « أسباب السلام الصناعى فى ظل المساومة الجماعية تضمنت دراسة أربع عشرة حالة فى شركات مختلفة لعدد من الصناعات حققت نجاحا ملحوظا فى علاقات العمال بالادارة وفى استخلاص بعض النتائج العامة من دراستها بين المؤلفين » •وهناك موقف أساسى ثابت وهو قبول الادارة العليا للأفراد ادارة المنظمة الانشائية بوصفها مسئولية عليا لكل عضو تنفيذى من هيئة الانتاج أو هيئة الادارة ولا يمكن لأية علاقات انسانية ناجحة أن تنمو ما دامت الادارة العليا تميل الى أن تقول عن بعض المرءوسين من رجال التنفيذ : « انه لن يتعلم كيف يعامل

---

(٦) Charles R. Hook, "Organization Planning, Its Challenges and imitations" *Organization Planning and Management Development*, AMA Personnel Series, no. 141, 1951, p. 16.

الناس وكيف يحقق الانتاج المطلوب » · وكذلك لا يمكن للعلاقات السليمة أن تنمو اذا توقعت الادارة أن تتخلى عن مشكلات ادارة الأفراد بتفويضها الى ادارة استشارية · ان الموقف الذى تقتضيه الحال هو ذلك الذى يتطلب فيه مستوى عال من الكفاية منجميع أعضاء الادارة عندما يعاملون الناس · والذى يستبدل فيه هؤلاء الذين لا يستطيعون تنمية هذه الكفاية بغيرهم ، ان مشكلات ادارة الأفراد فى الشركات كما تمثلها حالات الدراسة السابقة قد حصلت بطبيعة الحال على أهمية لا تقل عن أهمية مشكلات التمويل والعمليات الفنية(٧) » · ولنستمع الى وجهات نظر رئيس احدى الشركات :

« رئيس الشركة يجب أن يجعل من ادارة الأفراد مسئولية كل عضو من جماعة الادارة · انه يدفع نفقات ادارة الأفراد ليحصل من المتخصصين على المعونة لكى يوجه نفسه ويوجه جميع أعضاء الادارة الآخرين »(٨) · أما الآخرون الذين يقبلون وجهة النظر السابقة فيؤكدون الدور المهم لرئيس العمال أو ملاحظ الصف الأمامى بوصفه الرجل الذى يمارس ادارة الأفراد . وخير من يستطيع العمل على التقدم والتعديل الفعال للموظفين وعلاقات العمل التعاونية ، وهو بطبيعة الحال يعالج مشكلات العامل عند مصدرها · وما زال رجال التنفيذ فى كثير من الشركات يبحثون عن طريق لاعادة مكانة رئيس العمال ، بوصفه مديرا لمرءوسيه بكل ماتحتمل هذه الكلمة من معنى ، وبوصفه عضوا محترما من أعضاء ادارة الشركة والاتجاه هو كما يلى :

« هناك ثورة هادئة تحتل مكانها اليوم فى ادارة الأفراد ·· انها ثورة طال تأجيلها ، وهى ثورة ما كان ينبغى أن تحدث · ان رئيس العمال يستعيد المسئولية التنفيذية فى ادارة الأفراد وهى التى ما كان ينبغى أن يفقدها أصلا ، وهو يفعل ذلك فى ظل منفذين للعلاقات الصناعية يمتازون باليقظة ،

---

(٧) *Causes of Industrial Peace under Collective Bargaining: A Final Peport*, National Planning Association Case Study no. 14, Dec, 1953, pp. 76, 77.

(٨) S. A. Raube, "Personnel Administration: What, How, Why," NICB *Management Record*, May, 1955 p. 185.

ولديهم فكرة واضحة عن وظيفة الانتاج والادارة(٩). وبالموافقة على قانون واجنر Wagner في سنة ١٩٣٥ حصلت كثير من النقابات على حقوق المفاوضة الجماعية • وقد استدعت الادارة دفاعا عن النفس خبراءها لمعالجة أو التنبؤ بالمسائل الجديدة الخاصة بمفاوضات العقود وتنمية سياسات الأفراد الرسمية وتكييف التظلمات والاستماع الى التحكيم • وفى كثير من الأحيان كان رئيس العمال القديم غير المدرب يعتبر سببا للشكوى • والواقع أن بعض النقابات اشتطت فى طلباتها حتى انها طلبت الى الادارة الاستغناء عن رؤساء العمال الذين يبدون كأنهم من أسباب سوء التفاهم والاحتكاك • وقد شعر رئيس العمال بضعف موقفه ، سواء من جانب ادارة الانتاج النافدة الصبر ، أو من جانب المختصين بالأفراد الذين ظنوا أنهم يستطيعون معالجة المشكلات بطريقة أفضل منه • وقد مرت عدة سنوات منذ ذلك الحين استعاد فيها رئيس العمال كثيرا من الاعتراف بمكانته السابقة ومسئوليته بما فيها القيام بدور مدير الأفراد ، وذلك فى حدود اختصاصه •

ولكن لماذا يجب أن يكون لرئيس العمال الرقابة الكاملة على رجاله ؟ ان رئيس العمال من وجهة النظر التى يغلب عليها الطابع النظرى عندما يستأجر مستخدما للانتاج ويشرف عليه فى محل العمل فانه يحاول أن ينمى علاقة شخصية ذات معنى بينه وبين العامل ، ورئيس العمال يريد : « رجلا متزنا يستطيع أن يثق به » أما العامل فيعتمد على رئيسه (رئيس العمال) لاجابة رغباته واشباع حاجاته ، سواء أكانت ترفيها أم اجازة أم أى شىء آخر ... الخ • ان لرئيس العمال سلطة اعطاء الأشياء التى تشبع حاجات العامل بطريقة ايجابية يضاف الى ذلك أن لرئيس العمال ، بوصفه رئيسا للعمل ، سلطة فرض النظام وتهديد شعور المستخدم بالأمان ؛ بأن يقف فى طريق اشباع حاجات الموظف • وهذا المركز الذى يشغله رئيس العمال بمقدرته على منح أو منع الأشياء التى تهم العامل فى اشباع كثير من حاجاته ــ أمر لا غنى عنه اذا كان له أن يتحمل مسئولياته كاملة ويحصل على العمل من رجاله ، واذا تدخلت مثلا ادارة الأفراد فى استقلاله الأساسى بالادارة ، كأن تقوم هى باختيار عماله ومنحهم الترقيات وتسوية تظلماتهم ، أو فرض العقوبات عليهم ، فان رئيس العمال لا يصبح مديرا ، ذلك لأنه

(٩) "Sizing up the Supervisor's Job," *Supervisory Development Today,* AMA New York May 1955 p. 1.

فقد السلطة الأساسية فى التصرف ، وهى السلطة التى تجعل الادارة شيئا ممكنا (١٠) .

ولكى نرى الى أى مدى ذهبت شركة يبلغ عدد موظفيها ١٧٠٠ موظف ، فلنقرأ المقالة التى تصف رئيس العمال الذى يعتبر جزءا من الادارة فى الواقع ، وله على ادارته سلطة تامة ورقابة كاملة ، « فى والاس بارنز Wallace Barnes يعتبر رؤساء العمال مديرو أفراد على أنفسهم ؛ اذ تعتقد الشركة أن ادارة الأفراد لا يمكن أن تنفصل عن الاشراف على الانتاج: ومن ثم فليس لشركة بارنز مدير أفراد رسمى واحد لموظفيها البالغ عددهم ١٧٠٠ موظف ، واذا احتاج الأمر الى توفيق فى السياسة فان مدير المصنع هو الذى يقوم بها ويضع رؤساء العمال القواعد الخاصة باداراتهم داخل اطار سياسة الأفراد للشركة ، وهم الذين يحددون وقت الراحة للعمال ، ويفضون المنازعات ويعالجون وسائل التنقلات والزيادة فى الأجور ... الخ . وتظهر التجربة أن الشركة ، ورؤساء العمال يصلون الى نتائج أفضل عن هذا الطريق(١١) » .

ولما كان من المرغوب فيه تشجيع رئيس العمال على أن يدير العمل فى نطاقه الخاص ، وأن يعهد اليه بالمسئوليات الانسانية واتخاذ القرارات ، فان على كاهل الادارة تقع مسئولية تسبق ذلك ، وهى أن تتأكد من أن لدى رئيس العمال من التدريب ما يؤهله لوظيفته المتعلقة بشئون الأفراد . ومع ذلك فان معظم الشركات تستخدم خبير الأفراد عندما يزيد حجم التوظف بسرعة ، وسوف يخصص الفصل التاسع لهذا الموضوع ، ولكن دعنا ننظر كيف يقيم أحد المديرين مثل هذا التدريب .

« اذن فأنت تعجب اذا كان برنامجك للأفراد فعالا أم لا ، أنظر الى رؤساء عمالك ، انهم المرآة التى تنعكس عليها علاقة الادارة بالموظفين ، بمعنى

---

(١٠) Douglas. McGregor. "Line Management's Responsibility for Human Relations," *Building up the Supervisor's Job*, AMA Manufacturing Series no. 213, 1953, pp. 27 - 35.

(١١) "This Forman Really Runs His Shop," *Factory Management and Maintenance*, February, 1956, pp. 90 - 91.

وتشير المقالة الى أن رئيس العمال المشار اليه يخصص ثلث وقته لمشكلات الأفراد .

أن مواقف العمال وتصرفاتهم هى انعكاس واضح لفكرتهم عنك وعن شركتك ويتناسب نجاح برنامجك الشامل للأفراد طردياً مع عمق التدريب الذى أعطيته لمشرفيك ·

ويدرك كبار رجال التنفيذ أهمية الدور الذى يقوم به المشرف فى أمريكا التى تدين بمبدأ المنافسة الحرة فهو الزميل الذى يجب عليه أن يحل مشكلات الشركة فى اعتدال وباستمرار · انه رجل التنفيذ الذى ينفذ عقد النقابة والذى يسوى المنازعات قبل أن تتفاقم وتصبح قضايا خطيرة · وبطبيعة الحال يجب أن يكون المشرف رجل انتاج ممتازاً ·

ولكنه يجب أن يكون أكثر من ذلك ، لأن رئيس العمال الحديث يتولى اجراء الاختبارات الشخصية للأفراد بنفسه ، وهو فى الوقت نفسه مدير للأجور ، ومدير للتدريب ، ورجل علاقات عمل ، تجمعت كلها فى شخصه · ان عمله ليس بالهين ، اذ عليه أن يفهم السلوك الانسانى ويقدر أثر تصرفاته فى الناس · وعندما تنشأ مشكلة يجب عليه أن يعرف كيف يعالجها ، انه يشكل مواقف الموظفين(١٢) » ·

مسئولية الهيئة الإدارية نحو إدارة الأفراد

أشرنا فى الفصل السابق الى سوء التفاهم وبعض الصعوبات التى تنشأ فى المنظمات التى تنقسم الى هيئات ادارية وأخرى انتاجية ، وأوضحنا بعض مجالات الاغراء وبعض مواطن الزلل لرجال الهيئة الادارية ، وألمحنا الى الدور البناء الذى يستطيع أن يقوم به رجل الهيئة الادارية عندما تكون مسئوليته واضحة المعالم محدودة التعريف · ان أعظم تأكيد للنشاط الادارى لادارة الأفراد هو فى تقديم النصح والعون لجميع مسئوليات الهيئة الانتاجية كى يستطيعوا القيام بمسئولياتهم بوصفهم قادة للناس · ان الهدف النهائى لادارة الأفراد هو خلق مديرين للأفراد يتصفون بالامتياز من بين جميع المشرفين ورجال التنفيذ الذين يوجهون عمل الآخرين ، وهذا يشمل كلا من المشرفين من هيئة الانتاج والهيئة الادارية ·

---

(١٢) "Sizing up the Supervisor's Job" p. 1.

ويلخص توماس سباتس .Thomas Spates نائب الرئيس الأسبق للأفراد لاحدى الشركات ـ الهدف كما يلى : « لكى يكون هناك مديرو أفراد ممتازون فمن الضرورى أن يتوافر لدى المهندسين ومديرى المبيعات والمراقبين ومديرى الآلات (الورش) ، ووكلاء البيع ، ورؤساء العمال ورؤساء الشركة ، ورؤساء مجالس الادارة ، المواهب والمهارات وحسن الفهم والاحاطة • وهذا يزيد على ما يتطلبه أى فن من الفنون التى تعرفها • كما أن من الضرورى أن تطبق الفئات السابق ذكرها هذه الصفات التى تملكها ••• ان الادراك السليم وحده لا يكفى لأداء المهمة(١٣) » • وسوف تشير الفقرات القليلة التالية الى بعض المحاولات الكبيرة التى تستطيع ادارة الأفراد أن تساعدك فيها بصفتك رجلا من رجال الانتاج على كيفية معالجة علاقاتك اليومية وفرصك ومشكلاتك مع رؤسائك ومرؤوسيك ونظرائك •

١ ـ بوصف خبراء الأفـراد ملاحظيك ومحللى مشـكلاتك ومشخصى دائك ، ينبغى لهم ولاخصائى الأفراد ـ بفضل تدريبهم ومعلوماتهم السابقة ـ أن يقضوا مايقرب من نصف وقتهم خارج مكاتبهم ويتصـــلوا بالمشرفين ويرتبوا كثرة تغير الظروف والعلاقات فى محل العمل والمكاتب • ويجب عليهم أن يحللوا كيف يتسنى لهذه الظروف أن تؤثر فى الطاقة الانتاجية والروح المعنوية فى المستقبل القريب أو البعيد ، كما ينبغى أن تتوافر لديهم المهارات الخاصة لتشخيص المعنى الكامل للتغيرات وأثرها فى الأفراد والجماعات كما ينبغى لذلك أن يكون ادراكهم حادا لفلسفة الشركة وأهدافها العامة من أجل معاملة الناس ، وينبغى أن يكونوا حساسين لحاجات الناس وقادرين على بسط مشكلات العمال ـ كما يراها العمال أنفسهم وكما تراها نقاباتهم• لقد تدرجوا على ذلك •

ان خبيرك فى الأفراد ينبغى أن يكون قادرا على السبق فى التفـكير بحيث يساعد المشرفين على الانتـــاج فى توقع مطالب المنظمة ومشكلاتهـــا وحاجاتها ، فعساه مثلا أن يكون أفضل ، وحامل أعلى مؤهل من رجال التنفيذ الادارى ، وخير من يشير على رئيس الشركة وكبار الموظفين فيما يتعلق بهيكل التنظيم ، وبخاصـــة حاجات التنمية التى تطلبها ادارة الشركة على المدى الطويل . ويتطلب كل من هذين المجالين خبراء مهرة فى العلاقات الانسانية على

(١٣) المرجع السابق ص ١٨٣ •

أعلى مستوى ، وكذلك بوصفه شخصا ماهرا فانه يستطيع أن يساعدك على اتخاذ القرارات ذات التأثير المباشر فى الناس • ومن الأمثلة النموذجية لذلك ، اتخاذ قرار بشراء آلات توفير الأيدى العاملة والتى قد تفضى الى الاستغناء المؤقت عن بعض الموظفين واجراء حركة التنقلات بين الموظفين ، ان خبير الأفراد المسئول يزودك بعينين ماهرتين اضافيتين وافرتين حساستين ، وجهاز عصبى معين لا ينفذ اليه شىء ، كما يزودك أنت وموظفيك من رجال الانتاج المرهقين بالعمل بالنصيحة الحكيمة المتئدة •

٢ ــ **وبوصفه مستشارك فى شئون القيادة** ، على خبير الأفراد أن يحصل على نتائجه عن طريقك وعن طريق غيرك من المشرفين على الانتاج ، ولا يفيد قول الموظفين : « ان ادارتنا للأفراد على خير ما نرجو ، أما رئيسنا فكل همه أن يتقصى الهفوات « الأخطاء » • ويقوم خبير الأفراد بعمل المستشار المعتمد لمديرى الانتاج فيما يتعلق بالاستراتيجية . وهو يقوم بوظيفة التاجر الذى يبيع بضاعته ، وهى وجهة نظر ادارة الأفراد المستنيرة التى تعترف بالمدى الكامل للمشكلات التى تعترضك وتعترض زملاءك من رجال الانتاج . وهو يستطيع بالصبر والمثل الذى يحتذى أن يزود تعليم الموظفين القائمين بالعمليات بالادراك المرهف للعلاقات الانسانية ويبصرهم بأسباب النجاح والفشل فى معالجة مشكلات معينة خاصة بالقيادة • انه معلم ومدرب متخصص فى الحوافز ، وهو يستطيع أن يساعدك للحصول على فهم أعمق وبصيرة أنفذ لموظفيك ولمن يعملون معك ، وهو يقودك بالتدريج الى تنمية قدراتك الشخصية فى العلاقات الانسانية • ان معاونته سوف تجعلك فى مستوى أعلى من القدرة على التحليل والتخطيط واتخاذ القرارات والمتابعة ، كما تجعلك قائدا أكثر فعالية وأكثر فهما •

ويشغل الخبير مركزا يستطيع منه أن ينقل اليك « المعرفة الفنية » وجوهر وروح وهدف العلاقات الانسانية السليمة دون أن يتدخل فى قيادتك اليومية للناس • وبمعرفته المتخصصة لعقود العمل وسياسات الأفراد وقواعد الشركة ، وقوانين العمل المحلية والفدرالية يستطيع أن يسدى اليك النصح السليم ويقدر لك التفسيرات الصحيحة قبل أن تتخذ أى قرار قد يؤثر فى كثير من الناس •

انه يعمل على أساس أنه يستطيع مساعدتك على أن تستكشف دخيلة نفسك ، وأن تدرك بنفسك ما اذا كان سلوكك أو قرارك هو الحل الصحيح

للمشكلة التى بين يديك ، وهدفه هو أن يرى الموقف بالنسبة اليك كما تراه أنت بنفسك ، أو اذا طلبت منه العون فسوف يبحث معك المشكلة ويساعدك على اقامة الميزان لمختلف التصرفات البديلة قبل أن تنتهى الى قرار يبدو لك أنه أفضل الحلول • وفى النهاية فهو يتوقع منك القيام بمسئوليتك كاملة لتجعل من القرار الذى تتخذه أمرا واجب التنفيذ • وبهذه الطريقة يحاول مساعدتك باستمرار على النمو لتكون قائدا مستقلا ومسئولا. ولا يعنيه أن يصبح الأب الحانى المسن الذى يستولى على وظيفتك فى العلاقات الانسانية • انه يعلم أن مساعدتك على تنمية قدراتك كقائد للأفراد تنشر تأثير ادارة الأفراد المستنيرة فى جميع أرجاء الشركة • ومن عدة نواح فهو ضمير الادارة عندما تمتد قرارات القيادة لتشمل الناس وذلك بوصفه القائم بالتنسيق فى معاملة الناس • ان خبير الأفراد عادة ما توكل اليه مسئولية اقتراح وتغيير سياسات الأفراد والاتفاق مع النقابة ، الأمر الذى يؤثر فى جميع الادارات ويتطلب ادارة موحدة وتفسيرا موحدا • أما رئيس الشركة ، فينتظر منه أن يكون القوة الدافعة والشرارة الموصلة وراء هذه السياسات ، بمعنى أنه يساعدك على أن تطبق باعتدال ودون تفرقة اتفاق النقابة الفنى نصا وروحا • وقد ينشأ عن موقفه وأسلوبه بعض التناقض والنقد ، وقد يرحب بهما الناس كعون من شخص يحاول تفهم مشكلات الانتاج والحاجة الى تعديلات فى السياسات والقواعد التى قد تكون صعبة التطبيق أول الأمر •

٣ ـ **وبوصفه منسقا** ، فان خبير الأفراد قد يكون مسئولا عن هيكل سليم للأجور والمرتبات ، وعن ادارتها بطريقة موحدة فى جميع الادارات ، وفى أحيان أخرى سوف يقوم بتنسيق أعمال التعيين والفصل المؤقت والتنقلات بطرق من شأنها العمل على استقرار التوظف ، وسوف تكون معرفته بالسوابق التى استقرت بشأن الاستماع للتظلمات فى الادارات الأخرى عظيمة القيمة بالنسبة اليك ، وهو تنسيق المعلومات كما لو كان اسفنجة تمتص وجهات نظر المشرفين وتفكير الادارة العليا •

وذلك الى الحد الذى يمكن أن تكون لنتائجه الموضوعية قيمة حقيقية بالنسبة اليك • ومما لا شك فيه أن الشركات ذات المصانع المتعددة أو المخازن أو الادارات الكثيرة والتى تستخدم عددا كبيرا من الناس تحتاج الى خدمات التنسيق الحيوية التى يقوم بها خبير الأفراد الذى يكرس وقته الكامل للمشكلات الانسانية • وعن طريق هذا التنسيق يساعد الادارة العليا

والمشرفين على الانتاج ، وذلك بما يبذله من جهود للعمل على تقدم ادارة الأفراد على أساس سليم شامل ، وبعبارة أخرى • انه يقوم بوظيفته بوصفه عاملا بسيطا للتنظيم الانسانى •

٤ – **بوصفه مركزا للخدمات المركزية** ، ان خدمات ادارة الأفراد مألوفة لرجال الانتاج • وقد دلت تجارب المؤلف على أن من بين الانتقادات التى يوجهها رجال الانتاج أن هذه الخدمات متوسطة الفعالية فى كثير من الأحيان ، وليست انعكاسا لمستوى العمل الممتاز الذى يقوم به الخبراء المحترفون • مثال ذلك عملية الفرز التى تقوم بها ادارة الأفراد أهى خبط عشواء أم أنها أقرب ما تكون الى الحقيقة العملية ؟ وهل وضعت الاختبارات على أساس سليم؟ وهل تراجع فعاليتها بصفة دورية وذلك لضمان اختيار أفضل المرشحين ؟ ان خدمات الاتصال المركزى الحيوية تتفرع بطريقتين ، ان الصحيفة التى تصدرها الشركة عادة ما تكون تحت اشراف وتوجيه خبير الأفراد وتتسرب الخطة التى يقترحها الموظفون عن طريق هذا المكتب أيضا ، كما تزودك سجلاته عن الموظفين بالمعلومات التى تهمك وتساعدك على اتخاذ قراراتك بشأن الناس، وتساعد الاحصائيات الخاصة بترك العمل والغياب والحوادث والمقترحات والتظلمات ورجال الانتاج على أن يقروا بأنفسهم الاجراء المطلوب فى الحالات غير العادية أو تصحيحها ، على أن أساليبه الفنية يجب أن يوضع تصميمها بحيث تناسب حاجات الشركة المعنية وما تمليه ملاحظة الانتاج • ان هذه الخدمات الضرورية وكثيرا غيرها تخفف عنك العبء وذلك بتيسير المعالجة الهينة لجميع الشئون الادارية المتعلقة بالموظفين بطريقة تتسم بالترتيب وتشرب روح العمل •

٥ – **بوصفه مديرا لخدمات الموظفين** ، ان خبير الأفراد مسئول مباشرة عن أوجه نشاط معينة تهم الموظفين فى الادارات المختلفة ، من ذلك مثلا أننا نجده يتولى الاشراف على المشروبات والمأكولات فى قاعات تناول الوجبات الخفيفة وعلى برامج النشاط الترفيهى والاجتماعى ، ويسهم كل من هذه البرامج بنصيبه الصغير فى رفع الروح المعنوية للموظفين • ولما كان خبراء الأفراد هم الذين يتولون توجيه هذا النشاط فان ذلك يرفع العبء عن كاهل رجال التنفيذ الذين كانوا يتولونه من قبل ومنذ سنوات قليلة أصبحت ادارة الأفراد تشرف فى كثير من الشركات على الحرس الذين يخدمون المنظمة كلها اشرافا مباشرا ، وفى كثير من الأحيان أصبح خبراء الأفراد يستدعون لادارة

الخطط المتزايدة التنفيذ الخاصة بالتأمين ومدخرات الموظفين ، وملكية أسهم الشركة ، وما يتطلبه ذلك من معالجة المسائل الفنية المتعلقة بها ، سواء داخل الشركة أو خارجها ·

٦ ـ **بوصفه رجل اتصال ماهرا فى المساومة الجماعية** ، نتيجة للنمو السريع للمفاوضة الجماعية انتقل خبراء الأفراد أو خبراء علاقات العمل الى مركز عظيم الأهمية يتطلب مهارات خاصة ومعرفة واسعة ، ونوعا جديدا من الفهم · ويقوم خبير الأفراد الآن فى كثير من الأحيان بدور الوسيط المحايد بينك وبين رجال النقابة المسئولين وخاصة فى المستويات العليا · وهو يختص أو يتحمل كثيرا من الصدمات ، ويستمع الى الشكاوى ، ويداوم على الاتصال بالنقابة ، ولا يدخر جهدا فى العمل على استقرار الأحوال مفسرا أهداف الادارة وسلوكها لرجال الادارة ، وقبل الدخول فى مفاوضات لعقد اتفاق نقابى جديد فانه سوف يستشير بطبيعة الحال جميع مستويات الاشراف بشأن مقترحاتها الخاصة بتحسين التناول اليومى للاتفاق ، مثل الأقدمية والتغيرات التكنولوجية ··· الخ ·

وسوف يتلقى من الادارة العليا النصيحة التى يسترشد بها فى المسائل الكبيرة للمفاوضة ، واذا كانت النقابة قوية فقد يعطى خبير الأفراد أو خبير علاقات العمل بعض الحرية فى تسوية التظلمات بعد أن يجرى مشاوراته مع المشرفين وسوف يعتمد رجال التنفيذ على تفسيراته للاتفاق بحيث يمكن المحافظة على قوة مركز الشركة ، وفى مثل هذه الحالات فانه يتخذ القرارات الفعالة معتمدا على السلطة المخولة له من جانب الادارة العليا وهو لا يعفيك من مشكلاتك المتعلقة بعلاقات العمل ، بل على العكس فان أهم ما يسهم به هو مساعدتك على التنبؤ بهذه المشكلات أو توجيهك عند الضرورة الى اكتشاف الحلول الطويلة الأجل منعا للاحتكاك وسوء التفاهم ·

٧ ـ **بوصفه خالقا للطاقة الانتاجية وبانيا للروح المعنوية** ، ان خبير الأفراد يركز اهتمامه على المستقبل ويسعى الى ايجاد أو اكتشاف وسائل أفضل لرفع قدرة الشركة الانتاجية وتحقيق أهدافها فى الأرباح ، وذلك عن طريق تحسين معاملة الناس فى محل العمل · انه يعرف ما يحتاج اليه فريق كامل لأعمال البحوث وعن طريق التقييم الداخلى للشركة عن فعالية ادارة الأفراد (الملاحظات الشخصية والدراسات الاحصائية التى سبق ذكرها تحت

عنوان الخدمات المركزية) فانه يستطيع معرفة الاتجاهات وتحديد الاحتياجات والمبادأة بالعمل فى تنفيذ السياسات الجديدة ، واقتراح برامج لتدريب المشرفين ترتكز على بحوث خاصة بمشكلات واحتياجات معينة متعلقة بالملاحظة ٠

ان الأجر السنوى المضمون مثلا سوف يحتاج الى بيانات مطولة يحصل عليها عن طريق البحث ، وذلك قبل الدخول فى اتفاق المساومة الجماعية ٠ ان بحث الأجور المحلية قبل فتح باب المفاوضات مع النقابة هو بحث تخصصى أيضا ٠ ان جميع الخطط الجديدة ، والسياسات الجديدة ، والبرامج والوسائل الفنية تتطلب كلا من البحث الذى تقوم به الشركة والبحث الدقيق للبيانات خارجها وذلك قبل أن تتخذ الادارة أى قرار أو اجراء ٠ ويستطيع اخصائيو الأفراد المدربون على تحمل مشاق العمل الاستشارى أن يسهموا بدرجة كبيرة فى فعالية التنفيذ عن طريق بحوثهم الدقيقة الكاملة الخيالية ، وعن طريق تحسين عمل الفريق والانتاجية ٠

ربط المسئولية الإنتاجية والإدارية لإدارة الأفراد

وهو أن تعريف الادارة الانتاجية والوظائف الادارية كشيئين منفصلين يعيننا على تفهم وظائفهما ، الا أن التكامل لهذين النوعين من المسئوليات هو وضع الاهتمام المباشر للادارة ٠ وقد صمم شكل (٦ ـ ٢) بحيث يبين كيف يمكن تقسيم المسئوليات الانتاجية والادارية الى مناطق وظيفية معينة لادارة الأفراد من مثل التوظف والأمن والتدريب وعلاقات العمل ، وتعدد أوجه النشاط الواردة بشكل (٦ ـ ٢) لا يعنى ترتيبها حسب الأهمية النسبية لكل واحد منها ٠ وقد أثبت هذا الشكل فائدته فى التطبيق العملى لما نوقش مع عدة مجموعات تعمل فى المجال الصناعى وكان عونا على ترتيب تقسيم المسئولية فى ادارة الأفراد بشىء كثير من الدقة ٠

كيف تقسم مسئوليات ادارة الأفراد

أ ـ التوظف

خبير استخدام الأفراد (ادارى)	مشرف القسم (انتاجى)
١ ـ تنمية المصادر التى يمكن الحصول منها على المتقدمين المؤهلين فى سوق العمل المحلى ، وهذا يتطلب تخطيطا وثيقا لعلاقات الجماعة والتصريحات والاعلانات كما يتطلب مدرسة عالية ذات فعالية ككلية أو مدرسة فنية للترشيح من بين خريجيها (الخطوة الثانية) .	١ ـ اعداد طلب مبين به المؤهلات المعينة المطلوبة من المرشحين الذين سوف يشغلون الوظائف المعينة والعمل على خلق سمعة للشركة تدعو الى اجتذاب المتقدمين (خطوة أولى) .
٢ ـ الاشراف على المقابلات الخاصة وتوجيهها لتعرف المهارة ، وعقد الامتحانات العلمية ، واجراء المراجعات الدقيقة الشاملة للجهات والأشخاص التى يمكن الرجوع اليها . استخدام طلبات التوظف والتوصيف الوظيفى للاسترشاد . يجب أن يتناسب الفحص مع مستويات الشركة ويتفق مع قوانين التوظف (الخطوة الثانية) .	٢ ـ المقابلة والاختيار لمن فحصتهم ادارة الأفراد من بين المرشحين وتحديد واجبات الوظيفة التى سوف تستغل أعلى مهارات الموظفين الجدد لتحقيق أكبر انتاج (الخطوة الخامسة) .
٣ ـ احالة أفضل المرشحين الى المشرف بعد التقييم الدقيق لنتائج الاختبار الطبى والمؤهلات للوظائف الشاغرة .	٣ ـ تزويد الموظفين بتفاصيل معينة تتعلق بالأقسام والأعمال التى يعينون فيها وقواعد الأمن وطرق دفع الأجور وساعات العمل وتقاليد الشركة (الخطوة السابقة).
٤ ـ اعطاء الموظفين الجدد توجيها وتعليمات أولية عن الشركة ومشروعات المساعدات والأمان العام والاسعافات الأولية وساعات الوردية (الخطوة الثالثة) .	٤ ـ التعليم والتدريب على العمل بناء على تخطيط برنامج للتدريب اشتركت فى اعداده ادارة الأفراد (الخطوة الثانية) .
٥ ـ الاحتفاظ بسجل كامل لما يتم انجازه حاليا والامكانيات المستقبلة لكل موقف (الخطوة العاشرة) .	٥ ـ المتابعة والتنمية ومعدل انجاز الموظف للعمل واتخاذ قرارات بشأن الترقية والنقل والفصل المؤقت أو الفصل النهائى (الخطوة التاسعة) .

٦ ـ تشخيص المعلومات التى تعطى فى المقابلات الفردية وتحديد الأسباب واتخاذ الخطوات الايجابية لوضع الأمور فى نصابها (الخطوة الثانية عشرة) .

٦ ـ عقد اجتماع أو تنظيم المقابلة الفردية عند تغيب الموظفين . تحديد الأسباب . اجراء التعديلات الادارية الداخلية لتقليل ترك العمال للعمل . (الخطوة الحادية عشرة) .

ب ـ الأمان

أفراد ـ خبير الأمان (ادارى)

١ ـ اجراء التفتيش الدورى من جانب مهندس مدرب بقصد زيادة ظروف الأمان أثناء العمل . استخدام أجهزة الوقاية . عمل التوصيات لمنع الحوادث .

٢ ـ تحليل الوظائف لتحسين قواعد ممارسة عملية الأمان واستخدام المهارات ووسائل الاتصال لجعل القواعد مفهومة ومقبولة والعمل على تعليم وسائل الأمان .

٣ ـ القيام بوظيفة المهندس الاستشارى فيما يتعلق بتصميم الآلات الجديدة ووسائل الأمان وصيانتها والاجراءات المتعلقة بالأمان فى استخدام الآلات .

٤ ـ بحث الحوادث لتحليل الأسباب فى تقارير الأمان ، تفسير الاحصاءات . تقديم التوصيات الخاصة القائمة على خبرة لمنع الحوادث .

٥ ـ العمل مع مندوب التامين فى حالات تعويض العمال أمام المحاكم وهذا يتطلب معرفة فنية بالقانون .

٦ ـ تحضير المواد واعداد احصاءات عن أسباب الحوادث وكتابة تقارير عن التقدم واعداد مواد تعليق .

ملاحظ الادارة (انتاجى)

١ ـ المعاونة فى تنفيذ التطبيقات العملية للأمان ، الموازنة على الاعتمادات الخاصة بتغطية تكاليف الانشاءات « حراسة .. اضاءة . تداول مواد .. الخ » تتمشى أو تتفق مع الانتاج وقواعد الميزانية .

٢ ـ توجيه الموظفين فى استمرار تطبيقهم لعادات الأمان وتقدير العمل للذين يتخذون احتياطهم وتقديم مقترحات بشأن الأمان .

٣ ـ انشاء رقابات كافية لضمان استخدام وسائل الأمان وتنمية شعور الموظف بالمسئولية والمتابعة الخاصة بالملاحظة .

٤ ـ تنفيذ اجراءات متقدمة للتدبير المنزلى وضرب مثل حسن للأمان ودوام المحافظة على النظام فى تنفيذ قواعد الأمان .

٥ ـ اعداد التقارير عن الحوادث فور حدوثها بدقة ، التطبيق الدائم للاجراءات العملية للوقاية التى يوصى بها اخصائيو الأمان .

٦ ـ العمل مع لجنة الأمان لتطبيق اجراءات الأمان التى تم بحثها معها . الاهتمام بالسلوك اليومى .

ج ـ التدريب

اخصائى افراد التدريب (ادارى)	الملاحظة على الادارة (انتاجى)
١ ـ البحث فى تنمية الخطط الشاملة الأهداف، المسئولية ، الحاجات وتنمية الاتصالات والمعلومات الخارجية ٠	١ ـ تعرف حاجات الادارة ومطالبها الخاصة بالتدريب وتقديرها ٠ توجيه وارشاد موظفى الأفراد الى نقطة التركيز المطلوبة والتطبيق على حالات معينة ٠
٢ ـ معاونة رئيس الشركة على تنمية الأساليب الشاملة والتخطيط للملاحظة والتنفيذ ، وذلك لسد حاجات التنظيم ٠ ادارةوتنسيق البرامج ٠	٢ ـ العناية بالتنمية التنفيذية باخلاص ونشاط، والمشاركة فى المعلومات ٠ توفير الواجبات التى لها صفة التحدى ، وكذلك المعيدين والمديرين ٠
٣ ـ اسداء النصح وتقديم المعونة ، لوحدات الشركة التى تقدر مراكز الاشعاع فى التخطيط والتنظيم والسلوك والبرامج التدريبية والتعليمية للموظفين والملاحظين ٠	٣ ـ استخدام الاخصائيين من الأفراد المدربين فى المساعدة على تقرير البرامج التى تفترضها ظروف الحال لسد مطالب الادارة المتعلقة بالوظيفة ، التلمذة ٠
٤ ـ اعداد الخطوط العريضة للتدريب والمعينات البصرية طبقا لأحدث البحوث فى التعليم، وذلك بقصد الاسراع بعجلة التعليم ٠	٤ ـ اعطاء دروس علمية يومية والقيام بتدريب فردى للمرءوسين ، وذلك لرفع مستواهم الى ما تتطلبه الوظيفة والحكم على مدى تقدمهم واقتراح المناطق التى يمكن أن تجرى فيها التحسينات ٠
٥ ـ تدريب ملاحظى الادارات على تنمية المهارات التعليمية ، وذلك لكى يتمكنوا من الاشراف على التدريب الذى يخصهم بدرجة أكثر فعالية ٠	٥ ـ الاضطلاع بالمسئولية فى بعض المجالات ، وذلك بقصد تنفيذ التدريب للادارة لتنمية قدرات الناس ٠
٦ ـ توفير المعلومات عن كيفية قيادة الاجتماعات والمؤثرات فى أنواع معينة من التدريب وتقسيم النتائج ٠	٦ ـ اتخاذ القرارات بشأن التدريب فى المستقبل نتيجة لتقييم أوجه النشاط السابقة ٠

د ـ علاقات العمل

افراد ـ خبير علاقات العمل (ادارى)	الادارة الخاصة بالملاحظة (انتاجى)
١ ـ تشخيص الأسباب التى تكمن وراء صعوبات العمل التى توقع الاضطرابات والعمل مع الادارة فى الاجراءات الوقائية	١ ـ اقامة علاقات يومية مع موظفى النقابة على أساس من الثقة والاحترام المتبادلين ، وتطبيق قوانين العمل وعقد العمل فى

والعمل على بنـاء الثقة واستقرارها فى محيط العلاقات .

حزم واعتدال فى جميع الحالات .

٢ ـ القيام بالبحـوث التى تمتاز بالمهارة فى اعداد أهداف عقد العمل وشروطه وصياغته والتوليف بين البيانات الخارجية والحاجات الداخلية .

٢ ـ اسداء النصح والمشورة الى مفاوضى الشركة بشأن الحاجة الى اجراء تغييرات فى العقود والكفاية فى انتاج الادارة .

٣ ـ القيـام بدور المتحدث بلسان الادارة أو الناصح أو المستشار لمفاوضى الشركة مع النقابة أو القيام بدور ضابط الاتصال مع محامى الشركة فى المسائل الفنية .

٣ ـ تقديم المساعدة فى الجلسات التى تعقد للمفاوضة الجماعية ، وذلك عند وجـود مسـائل تخص الادارة . تكييف بعض المشكلات الخاصة واعطاء المشورة الفنية .

٤ ـ تدريب جميع مستويات الادارة على تفسير العقد ، كيف تدار الأعمال والتصرف فى تفسيرات المسائل القانونية وغيرالقانونية. والاحتفاظ بقوائم الأقدميـة وادارتها مع مراعاة الدقة .

٤ ـ تطبيق شروط عقد العمل بصفة مستمرة ، وذلك بعد التدريب أو الاستشارة المقدمة من الهيئة الادارية للأفراد وتطبيق قواعد الأقدمية فى الترقية أو النقل والفصـل المؤقت ، وهكذا .

٥ ـ تقديم النصح الى المشرفين واكتشاف أو استخلاص الحقائق عن التظلمات . تفسير العقود والسياسات والسوابق عندما يطلب اليه ذلك وهو مستشار الشركة . والمتكلم بلسانهـا فى المرحـلة الثالثة للتظلمات وفى التحكيم .

٥ ـ اتخاذ القرارات النهائية بشأن التظلمات بعد الفحص الدقيق والنظر فى النصيحة التى قدمتها ادارة الأفراد. تجميع البيانات الأساسية التى تطلبها ادارة الأفراد .

٦ ـ المحافظة على استمرار الاتصالات المباشرة مع كبار موظفى النقابة المحليين والعالميين والاحتفاظ بجميع قنوات الاتصال مفتوحة لمتابعة المسائل والقضايا العظمى .

٦ ـ الاحتفاظ باتصالات مباشرة لكل ما يدور حول الوظيفة مع موظفى وملاحظى النقابة فى الادارة وذلك لاقامة علاقات سليمة .

المصدر : Robert Satonstall, "Who's who in Personnel Administration," *Harvard Business Review,* July-August, 1955, pp. 55 - 83.

(أ) الاستخدام : يوضح شكل (٦ ـ ٢) تقسيم المسئولية الخاصة بالخطوات المتنوعة التى تتضمنها عادة عملية الاستخدام . ونتائج هـذه الخطوات موضحة فى الأقواس التى تتبع كل عنوان . وهنا ، كما فى بقية

الشكل ، فان المقصود من العناوين هو ابراز الوظائف الصحيحة لكل من الهيئة التنفيذية والادارية وتلقى الحالة الواقعية التالية الضوء على مشكلة من مشكلات ادارة الأعمال نتيجة لأن تقسيم المسئولية بالنسبة للاستخدام لم تكن قد استقرت ووضحت معالمها • وقد تحدث السيد جونز ذات مرة عن مشكلة خاصة له مع رئيسين من رؤساء الادارات فقال : « لم يكن اى منهما يعلم أن لدينا مكتبا مركزيا للاستخدام • لماذا ؟ ففى الأسبوع الماضى فقط احتاجت ادارة التشطيب الى هؤلاء الرجال المتخصصين ، وقد أعطانى Pete Terry رئيس عملنـــا القديم أسماء الرجال الذين يرغب فى استئجارهم ، وقد حدث أن الشروط الخاصة بالاستخدام والكشف الطبى لم تنطبق الا على واحد منهم ، ومن ثم فقد أرسلت رجلين آخرين الى Pete Terry ولم أنتظر طويلا رد الفعل ، اذ قبل أن أحاط علما اتجه الى مكتبى وقضى خمس عشرة دقيقة يلومنى فيها لتدخلى فى الطريقة التى أراد أن يدير بها ادارته • والواقع أننى لم أكن متأكدا من كيفية الانسجام مع رجل هذا شأنه ، وقد بدا لى الموقف عصيبا وذلك لصغر سنى وقلة تجـربتى مع الشركة » •

(ب) **الأمان** : يصور شكل (٦ ـ ٢) وظيفة الأمان التى تقوم بها ادارة الأفراد مع المسئوليات التنفيذية والادارية (لاتوجد خطوات متتابعة مجددة كالتى تتضمنها «أ») ، وهذا مثل على مشكلة تتضمن تقسيم المسئولية من أجل وظيفة الأمان ، فى حين كنت أسير فى قسم النجارة • لاحظ مهندس الأمان عاملا ينشر بعض الخشب بمنشار دائرى ، وكان الحاجز المصنوع من البلاستيك فى موضع علوى وكان مهندس الأمان يعرف أن عددا من الحوادث الخطيرة قد سببتها هذه الآلة ، وأن التعليمات قد صدرت للرجال باستخدام هذا الحاجز طول الوقت ، وقد وقع لجون جونز John Jones حادثتان من قبل وهو يستخدم هذا المنشار ، وقد اشتكى جونز Jones وعدد آخر من الرجال من عدم صلاحية استخدام هذا الحاجز عند ادارة المنشار بدعوى أنه يعرقل عملهم ويقلل من جودته • وقد أخبر مهندس الأمان العامل جون John بأنه يجب عليه اما أن يستخدم الحاجز واما أن يوقف الآلة فورا ! ويعجب المرء هل كان مهندس الأمان حكيما عندما أصدر مثل هذه التعليمات ؟ وما هو مقدار سوء التفاهم الذى قد ينشأ مع رئيس هذا العامل وما يترتب على ذلك من تسميم علاقاتهما فى المستقبل ؟ ! •

(ج) **التدريب** : يعالج شكل (٦ ـ ٢) موضوع التدريب • وفيما

يلى عبارة منقولة عن كتيب عن تنمية الادارة صدق عليهـا رئيس احـدى الشركات الكبيرة ، وهى تبين مسئولية الهيئة الادارية الاستشارية والتنفيذية فى هذا المجال ٠

تستطيع ادارة الأفراد أن تكون عونا ، وسوف تكون كذلك ٠ ولكن لديك مسئولية مباشرة فى اختيار وتدريب النـاس الذين يعمـلون تحت رياستك ، كما أن عليك أن تخطط عملهم ٠ واذا لم يتم هذا العمل على الوجه الأكمل فأنت المسئول وليست ادارة الأفراد(١٤) ٠ وكتوضيح لمشكلة قد تنشأ عن هذا المجال نسوق اليك حالة واقعية ٠

وافقت الادارة على برنامج للتدريب أعـده مديرو الأفـراد يتفق مع الخطوط التى ثبتت فعاليتها فى مشروعات أخـرى ٠ وفى أول الأمر كانت نسبة المشتركين فى حلقات التدريب الخاصة بالاشراف ١٠٠٪ ، وكان اهتمام الملاحظين القدماء لا يقل عن اهتمام زملائهم من حديثى التعيين ، وبعد أن استمر البرنامج مدة ذكر عدد رؤساء العمل فى تقرير أن مدى افادة رؤساء العمل من هـذه الحلقات أشبه بالمدرسـة ، كما أنهم اشتكوا من أن مواد الدراسة ليست وثيقة الصلة بحاجاتهم اليومية ومشكلاتهم التى تنشأ من مباشرتهم للوظيفة ٠

وهناك مشكلة أخرى لا تقل خطورة وان كانت تقل وضوحا ، وهى التى تنشأ عندما يقوم أعضاء ادارة الأفراد بأنفسهم بتنفيذ برامج التدريب ، فقد يصعب عليهم تقييم المدربين تقييما يكون له أكبر الأثر فى المستقبل الوظيفى للمنفذين ، وسوف يجد الدارس صعوبة فى تجاهل هـذا الاعتبار فى علاقته بجماعة الأفراد ؛ ألا وهو أن موقف التلميذ والمدرسة يحمل فى طياته تلقائيا اللهجة الآمرة لصاحب السلطة والتى قد تتجاوز حجرة الدراسة٠

(د) **علاقات العمل :** ان التنسيق الوثيق بين الادارة التنفيذية وهيئة تنفيذ الانتاج والهيئة الادارية هو ما تتطلبه علاقات العمل ، ويوحى شكل (٦ ــ ٢ د) بتقسيم المسئولية ويقصد منه تشجيع مزيد من الفاعلية فى مجال له مثل هذا الأثر العظيم على أداء العمليات فى سهولة ويسر ، وفيما يلى مثل على تفكير أحد المديرين فى هذا الشأن ، لقد عهد ويل ماركهام الى جاك

---

(١٤) اخذت هـذه العبارة من كتيب أصدرته شركات الطيران الأمريكية ٠

رايت بمهمة مدير الأفراد لأنه ظن أن رايت يعلم كيف يحتفظ بهدوء أعصابه عندما يستمع الى شكاوى الموظفين الجدد ، وعندما عين ماركهام السيد رايت فى هذا المركز وصف له الوظيفة شفويا وكانت تعليماته كما يأتى :

١ ــ قم بدور ممثل الشركة واتخذ قرارات فى مفاوضاتك مع النقابة ٠

٢ ــ عالج شئون الأفراد ٠

ولم تكن هذه التعليمات بالنسبة للسيد رايت واضحة بدرجة كافية ومن ثم فقد طلب الى ماركهام توضيحا لسلطة مركزه بوصفه مديرا للأفراد ، فأجابه ماركهام بأنه لا يعرف لأنه لم يسبق أن كان لديه مدير للأفراد ، وطلب اليه أن يقوم بوظيفته ويؤدى عمله تدريجيا وبطريقته الخاصة كما يفعل الناس جميعا ، وأخبره أن كل ما يطلبه منه هو اقصاء رجال النقابة والمتذمرين الآخرين بعيدا عن طريقه (أى عن طريق ماركهام) ٠ ومن الواضح أن مدير الأفراد هذا قد يجد نفسه فى مركز حرج الا اذا استطاع توضيح مسئولياته الخاصة بعلاقات العمل ٠ وما من شك فى أن الأخطاء التى يتضمنها ذلك واضحة ، ومع ذلك فالنتائج التى تترتب على امتناعه عن مواجهة التحدى قد يكون لها آثار بعيدة المدى ٠

وبالنسبة لكثير من مديرى الأفراد فان هــذه حيرة حقيقية وما عليهم الا أن يعملوا داخل اطار مثل هذه الحالات ، مدركين أنهم يستطيعون بمرور الوقت وقف الادارة العليا على طبيعة الخصائص المعينة لوظائفهم ٠ ان نظرة شاملة وسريعة لشكل (٦ ــ ٢) مع التوجه بصفة خاصة الى العناوين سوف تجدينا كدليل للوظائف الصحيحة لكل من الهيئة التنفيذية والادارية فى ادارة الأفراد ٠ هذا ولو أنه يجب على كل شركة أن تحل مشكلاتها بطريقتها الخاصة ٠ فمثلا تتضمن الوظائف الصحيحة للادارة مجالات لها اتصال غير مباشر بالعمل التنفيذى : « تنمية » استشارية « خطة » تفسير « تقييم » تشخيصى « بحوث » توصية ٠ وعلى نقيض ذلك فان وظائف التنفيذ الصحيحة تتضمن مجالات لأوامر التنفيذ توجيه « رقابة » « تقرير » تنفيذ « تطبيق » « انجاز » « أعطاء تعليمات » ٠

سياسات الأفراد والرقابة الوظيفية

أشرنا فى الفصل الخامس الى نوع الرقابة الوظيفية التى تطالب الهيئات الادارية بالقيام بها للادارة العليا ، وذلك تنسيقا للتطبيق الموحد للسياسات والاجراءات التى يتخذها المنفذون فى الشركة ، وسوف ننظر الآن فى كيفية تطبيق هـذا على سياسات الأفراد وعلى هيئات الأفراد الادارية • تتضمن تنمية سياسات الأفراد بحوثا دقيقة عن الحاجات المعنية للشركة وعن الأهداف القريبة والبعيدة ، ويتطلب ذلك اتفاقا متبادلا بين المنفذين للعمليات حول المقاييس التى يرغبون فى تطبيقها على الموظفين ، ويعهد الى كثير من الادارات بهذا البحث الأولى الى خبراء فى ادارة الأفراد بحيث تجمع بين المشـورة الداخلية مع الملاحظين والبحث المقارن الخارجى • وأخيرا تقوم ادارة الأفراد بالتعاون مع ممثلى التنفيذ بصياغة مشروع للمقترحات طبقا لسياسات الأفراد وتقدمها الى الادارة العليا للنظر فيها ، وفى خلال فترة من الزمن ينبغى أن تتاح الفرصة الكافية لجميع ملاحظى العمليات للنظر والنقد واقتراح التعديلات لهذه السياسات التجريبية • فاذا توافرت لديهم معرفة قريبة المنال عما اذا كان يتسنى الاستمرار فى تطبيق هذه السياسات فى اداراتهم أم لا ، فان خبير الأفراد كثيرا ما يقوم بعمل الاتصالات المفصلة للادارة العليا مستخدما مهاراته الخاصة فى ادماج وجهات نظر جميع من يعنيهم الأمر ، وأخيرا قد يعرض خبراء الأفراد على رئيس الشركة مجموعة واضحة من سياسات الأفراد تمثل رأيا مجمعا لكل من يعنيهم الأمر ، ولا تخرج فى نفس الوقت عن اتفاق النقابة ، وبعد موافقة رئيس الشركة فالمطـلوب أن يتولى جميع المشرفين تطبيق هذه السياسات عند معاملتهم للموظفين ، وعادة ما يفوض الرئيس المسئولية ، ويسمح ببعض المرونة بحيث يستطيع المشرف الاعتماد على تقديره الشخصى عن كيفية تطبيق السياسة العامة على حالة خاصة • ومرة بعد مرة تتجه الادارة الى اخصائييها للأفراد لوضع هذه السياسات فى شكل مفهوم وتدريب المشرفين على تطبيقها وفهم معناها وتقديم النصح اليهم وتوجيههم عند معالجتهم للمشكلات الانسانية خاصة •

ويمكن النظر الى سياسة الأفراد على أنها مجموعة أحكام مستمدة من القانون العام ، أو وثيقة للحقوق ، أو ضمان بأن الشركة ورجال التنفيذ قطعوا على أنفسهم عهدا بالاستمرار فى تطبيق مبادىء العدالة على الموظفين •

وبمجرد الموافقة تحصل هذه السياسات على تصديق الادارة العليا ، وتضمن هذه السياسات أن يعرف كل مشرف وكل موظف موقف الشركة فى علاقتها بالموظفين ٠ وسوف تشجع هـذه السياسات على المعالجـة الفورية والموحدة لمشكلات الموظفين عند مستوى العمل ، وتوطد مكانة رئيس العمال بوصفه مديرا يستطيع اتخاذ القرارات وبالنسبة لادارة الأفراد تمثل هـذه السياسات الحجر الأساسى لادارة الأفراد السليمة بواسطة ملاحظى التنفيذ ٠ وترسم هذه السياسات كلا من خطوط التوجيه والحدود لسلوك المشرفين والتى لولاها لتفشت المحسـوبية والتفـكك ٠ وبالفعل أصبحت سياسات الأفراد بالتدريج عوامل استقرار تلقائية للعلاقات الانسانية ، وفى بعض الحالات يقرر المشرفون تصريف أوجه نشاطهم الخاصة دون تطبيق لسياسات الأفراد ٠ ولما كان رئيس الشركة وكبار المنفذين لا يستطيعون متابعة جميع هذه المشكلات فإنهم يعهدون بمسئوليتهم الوظيفية الى مدير ادارة الأفراد قائلين ما معناه : « انك تقوم بدورى لترى أن سياسة الأفراد تطبق دون توقف فى جميع أنحاء الشركة » ٠ وعندما يكون لجميع الملاحظين قسط فى تنمية سياسة الأفراد ، وقسط من الفهم لماذا وعلى من يمكن تطبيق هذه السياسات فان وظيفة الرقابة عن طريق المتابعة يندر أن تخلق مشكلات ذات بال ٠ وعلى أية حال فاذا وجد أحد أعضاء الهيئة الادارية فى ادارة الأفراد أن المشرف التنفيذى يتصرف بما يتعارض مع سياسة الأفراد للشركة نصا وروحا وجب عليه أن يتخذ اجراء حازما وسريعا لمناقشة الموضوع علنا مع ذلك المشرف ٠ وقد ينصح بالالتجاء الى سلطة أعلى ، ولكن لا يكون ذلك الا عندما تفشل جميع المحاولات الأخرى ٠ وحتى عند ذلك فسوف يوجد الوقت الذى يبدو فيه مدير الأفراد فى أعين ملاحظى التنفيذ « عبدا لسياسة » ، «يعطينا أوامر» دخيلا أو ناقدا غير معقول لأعمال الملاحظة ، بحيث يشعرون بأنهم مطالبون بمعالجة حالة خاصة ملحة ٠ ويجب على خبراء الأفراد فى رقابتهم الوظيفية لأوجه النشاط أن يسعوا الى اقناع وتقليل وتوجيه وتأييد ملاحظة التنفيذ دون الالتجاء الى التهديد أو الضغط من مكتب رئيس الشركة الا فى حالة كونه الملجأ الأخير ٠ وعندما يفشل الاقناع بعد التذرع بالصبر فلابد من اتخاذ اجراء حاسم للمحافظة على تكامل الهيكل الكامل لسياسة الأفراد ٠

الخـــلاصة

حاولنا فى هذا الفصل توضيح الوظيفة التى تنفرد بها ادارة الأفراد ، كما يقوم بها رجال التنفيذ الادارى والانتاجى معا نحو اطلاق الطاقات الكامنة للمنظمة الانسانية للوصول بالانتاج الى ذروته ٠

وما زال الشىء الكثير بحاجة الى الانجاز ، ويجب أن يتوافر لدى خبراء الأفراد الخيال والصبر والمهارة فى كسب مزيد من ثقة الموظفين التنفيذيين ، وذلك بمساعدتهم على حل مشكلات الانسانية العملية كما يرونها ، ولكن لا يستطيع خبير الأفراد القيام بذلك وحده ، بل انه يحتاج الى تأييد وتشجيع الادارة العليا بحيث يبدو أثره ملموسا فى تنظيم الادارة حيث تنمو القرارات والسياسات الكبرى التى تؤثر فى الناس ٠ وأكثر من ذلك ينبغى أن يزيد عدد المرات التى يستشيره فيها موظفو التنفيذ ٠

لقد حان الوقت لأن يكرس خبراء الأفراد مزيدا من مهاراتهم اليقظة لتخطيط التنظيم وتنمية أوجه نشاط الادارة على المدى الطويل ، ذلك النشاط الذى يسهم فى سلامة منظماتهم الأساسية وحيويتها ويتطلب مســاعدتهم بوصفهم اخصائيين فى علاقات الأفراد ٠ وينبغى أن يصبح خبير الأفراد قوة ايجابية فعالة تعين رئيس الشركة ومنفذى العمليات على أن يديروا العمل .وقد تزودوا بقدر أكبر من الفهم الانسانى والحساسية لما يترتب على سلوكهم من آثار فى المنظمة الانسانية التى يوجهونها ، وينتهى أحد المراقبين الذين تنبأوا بنمو ادارة الأفراد فى المستقبل بالنتيجة الآتية التى تتسم بالحكمة « ان ميدان ادارة الأفراد سوف يكون فى المستقبل عالما دائم التوســع بحيث تتقدمنا بخطوة مهما كانت سرعتنا فى العدو »(١٥) ٠

مراجـــع

Barkin, Solomon: "Trade Unionist Appraises Management Personnel Philosophy," *Harvard Business Review*, September, 1950, pp. 59 - 64.

---

(١٥) E. H. Van Delden, "Personnel Activities in 1960: A Forecast," *Personnel*, January, 1956. pp. 294 - 300.

Boulware, Lemuel F.: "How We Are Trying...," *Building an Effective Workforce,* AMA Personnel Services, no. 165, 1955, pp. 27 - 35.

Brown, R. B.: "What the Personnel Department Should Do for the Line Supervisor," *Gearing up for Better Production,* AMA Manufacturing Series, no. 212, 1953, pp. 40 - 45.

Causes of Industrial Peace under Collective Bargaining: A Final Report, National Planning Association, Case Study no. 14, Washington, December, 1953.

Drucker, Peter F.: *The Practice of Management,* Harper & Brothers, New York, 1954.

Forman, M. B.: "The Personnel Function of Management," paper, European Productivity Agency 11 - 51, Rome Conference on Human Relations in Industry, February, 1956.

Hudson, C. Wilson: "The Role of the Personnel Department in Improved Productivity," *Personnel Practice and Policy: The Changing Picture,* AMA Personnel Series, no. 168, 1956, pp. 23 - 32.

Lynch, Edith: "The Personnel Man and His Job," *Personnel,* May, 1956, pp. 487 - 496.

McGregor, Douglas: "The Staff Function in Human Relations," *The Journal of Social Issues,* Summer, 1948, pp. 5 - 22.

———: "Line Management's Responsibility for Human Relations," *Building up the Supervisor's Job,* AMA Manufacturing Series no. 213, 1953, pp. 27 - 35.

Pigors, Paul, and Faith Pigors: "Who Should Make Personnel Policies " *Personnel,* March, 1951, pp. 176 - 190.

Raube, S. A.: "Personnel Administration: What, How, Why," NICB *Management Record,* January 20, 1955, pp. 182 - 200.

Reilley, E. W.: "Bringing Personnel Administration Closer to the President," *Personnel,* March, 1953, p. 381.

Saltonstall, Robert: "Who's Who in Personnel Administration," *Harvard Business Review,* July-August, 1955, pp. 75 - 83.

Scheer, William E.: "Is Personnel Management a Profession?" *The Management Review,* April, 1955, pp. 238 - 240.

Schleh, Edward C.: "Personnel Policy: A Track to Run On," *Personnel,* May, 1954, pp. 445 - 453.

Sejersted, Fredrick C. S.: "Man and the Industrial Plant,"

European Productivity Agency 11 - 57, Rome Conference on Human Relations in Industry, February, 1956.

Supervisory Development Today, American Management Association, New York, May, 1955.

"This Foreman Really Runs His Shop," *Factory Management and Maintenance*, February, 1956, pp. 90 - 91.

Turner, G. H.: "Human Relations Training As Seen by a Psychologist," *The Business Quarterly*, Spring, 1956, pp. 37 - 46.

Van Delden, E. H.: "Personnel Activities in 1960: A Forecast," *Personnel, January*, 1956, pp. 294 - 300.

Wilcox. William S.: "The Supervisor Is the Practicing Personnel Man," *Advanced Management*, January, 1955, pp. 23 - 25.

الباب الثالث

تنمية الحافز على الإنتاج

الفصل السابع

العوامل التى تؤثر فى الحافز على الإنتاج

يدرك القارىء تمام الادراك تفاوت الطاقة الانتاجية بين المؤسسات المتنوعة التى تنافس مؤسسته ، وكذلك بين الادارات فى نطاق مؤسسته . ويقضى رجال التنفيذ الادارى وقتا طويلا للوقوف على أسباب هذا التفاوت ٠

وفى بعض الحالات تقف مسئولية انخفاض الانتـاج على باب الادارة كنتيجة لضعف التخطيط واتباع سياسات غير وافية بالغرض واضطراب العلاقات بين الهيئات التنفيذية والادارية وما شابه ذلك ٠ وفى حالات أخرى تنحى الادارة العليا باللائمة على مدير المشروع أو رئيس العمال الذى يبدو أنه لم ينم القدر الكافى من الثقة المتبادلة مع مرءوسيه ٠

وفى حالات أخرى كذلك تلقى مسئولية الموقف السيىء على عاتق الرجال الذين يبدو أنهم لا ينتجون الا بالقدر الذى يكفى لاخلاء طرفهم من المسئولية، وأنهم يتعيشون من عملهم ويتغيبون كثيرا ، كما أن نسبة ترك العمل بينهم مرتفعة ٠ وبعبارة أخرى لا يبدو أن الموظفين بوصفهم أفرادا يهتمون بعملهم ، واذا ما سئلوا فان اجابتهم تعبر عن هذا الشعور : « نحن لا يقام لنا وزن فى هذا المكان فلماذا نبذل الجهود من أجل رجال الادارة الذين لا يحاولون الاهتمام أو العناية بمشكلاتنا » ٠ وجميع هذه الأسباب أو أى منها قد يفسر — فى وقت معين — انخفاض الانتاج وانخفاض مستوى الجودة وارتفـاع التكاليف يضاف الى ذلك مجموعة من الأسباب المتداخلة الأخرى التى قد تطرأ على ذهن القارىء ، وهى أسباب تعتمد على تجربته الخاصة ٠ وهنـاك حقيقة معروفة وشائعة فى جميع المنظمات الانسانية ، وهى تعمد العمال الحد من انتاجهم ومقاومة المعايير التى تضعها الادارة والقيام بالعمل بالقدر الذى يخلى من المسئولية ، وطالما قال رجال التنفيذ : « ان الادارة تترك من ٣٠٪

الى ٥٠٪ من امكانيات منظماتها الانسانية معطلة مع قلة الطرق التى يستطيع أن يعبر بها الموظفون وبعض المراقبين عن شكاياتهم الداخلية وخيبة آمالهم من تلك الادارة التى لا تحاول فهم حاجات الموظفين والمراقبين والسعى الى تحقيقها ان لدى الادارة صورتها الخاصة عن حاجات الموظفين ومواقفهم وكثيرا ما يختلف شعور الموظفين أنفسهم بوصفهم أفرادا وجماعات ازاء حاجاتهم ومطالبهم المستمرة من حالة العمل ٠

البحث عن حقيقة شعور الموظفين إزاء عملهم

فى البحث عن اجابة للمشكلات السابق ذكرها اتخذت كثير من الادارات بعض الخطوات للكشف عن شعور موظفيها ازاء البيئة التى يعملون فيها ، وتسعى ادارة الأعمال الى تفهم مواقف الموظفين تجاه مسائل معينة تخص العمل كالأجر والاشراف والاتصال والأمان وفرص الترقى ٠ وغالبا ما تحصل على هذه البيانات عن أحد طريقين : أكثرهما شيوعا هو الاستبيان الذى يعد بعناية ويوزع على جميع الموظفين سواء أكانوا فى الورش أم فى المكاتب وعادة ما يملأ الموظف الاستبيان فى أثناء ساعات العمل ثم يعيده الى المراقب دون توقيع يدل على شخصيته ٠ وتشير الاجابات الى النواحى التى تؤدى فيها الادارة أكثر الأعمال بنجاح فى علاقات الموظفين ، كما تشير أيضا الى النواحى التى تحتاج الى تصحيح فى برنامج العلاقات الانسانية ٠

ولعل أكثر البحوث عن مواقف الموظفين شمولا هو ذلك الذى قام به فى عدة سنوات مركز العلاقات الصناعية بجامعة شيكاجو ، ويسمى الاستبيان الذى وصفه المركز « بقائمة الموظفين » ٠ وهو يتألف من ٨٧ سؤالا نمطيا قسمت الى ١٤ مجموعة تستوعب جميع مظاهر حالة العمل للموظفين ٠ والعناصر الواردة بالاستبيان تتيح لكل موظف فرصة كاملة لكى يسجل شعوره ازاء بيئة عمله ٠ وتتكون كل مجموعة من أسئلة يرتبط بعضها ببعض ، وتصاغ هذه الأسئلة فى عبارات سهلة وتظهر على النحو التالى :

	موافق	لم أقرر بعد	غير موافق
هناك ضغط شديد فى عملى	—	—	—
متفاهم مع الذين أعمل معهم	—	—	—
يحاول الرئيس الحصول على رأينا بالنسبه للأشياء	—	—	—

وبعد استكمال الاستبيان تفرغ الاجابات عن كل مجموعة من الأسئلة بحيث يمكن جمعها واعطاء الادارة فكرة شاملة عن كيفية شعور الموظفين ازاء عملهم فى ادارات معينة ، وكذلك اعطاء صورة شاملة للحالة المعنوية للشركة كلها • وتمثل الاجابات المسجلة النسبة المئوية للاستجابة التى فى صالح كل سؤال ؛ فمثلا اذا وافق خمسون من مائة موظف على عبارة « أجرى يكفل لى حياة مريحة » ، فإن النتيجة تكون ٥٠٪ فى جانب الموافقة •

ومنذ بدا هذا البحث تم جمع بيانات من موظفين يزيد عددهم على خمسمائة ألف موظف فى جميع أنواع المهن وفى عدد كبير متنوع من الصناعات ، ومن ثم تعتبر هذه العينة قطاعا متوازنا ومقبولا لكل من الصناعة والتجارة الأمريكية • وقد تم التثبت من اختيار العينة بمقارنتها باحصاء الولايات المتحدة • ويشير الباحثون الى أنه لم يحدث تغيير كبير فى النتائج منذ تمت الاتصالات الأولى مع مائتين وخمسين ألف موظف ، وهذا يعنى — كما يبدو — أن البحث كان من الشمول بحيث يمكن الوصول الى نمط ثابت لشعور الموظفين بوجه عام ولو أن شعور فئات الموظفين فى صناعات وشركات وادارات معينة مغاير لهذا المتوسط بطبيعة الحال •

ويبين الشكل (٧ — ١) شعور الموظفين فى شركة لصهر المعادن ازاء عملهم ، ويمثل الخط الرفيع المستقيم الرأسى الأسود فى النصف الأيمن من الشكل متوسط اجابات الموظفين فى المؤسسة ، ويمثل الخط الأفقى متوسط مواقف الموظفين فى الولايات المتحدة معبرا عنها بآلاف الاتصالات التى تمت مع الموظفين ، ويشمل المتوسط فى طول البلاد وعرضها عمال الانتاج والموظفين الكتابيين والبائعين وعمال الخدمات ورؤساء العمال والمديرين المتوسطين ورجال التنفيذ • وقد أجاب الجميع على الأسئلة العامة الثمانية والسبعين الواردة بالاستبيان ، وتوحى ملامح مؤسسة صهر المعادن الى رجال التنفيذ بها بالمجموعات التى يشعر فيها الموظفون بأن الادارة تقوم بعمل جيد ، كما تشير أيضا الى المجالات التى يشعر فيها الموظفون بأن هناك نواحى ضعف ينبغى تصحيحها اذا رغبت الادارة فى اشباع حاجات الموظفين كما يرونها ، كما تركز الأضواء على المجالات العامة التى تحتاج الى عناية لمجموعات الأسئلة رقم ١ ، ٥ ، ١ — ٥ — ٦ — ١٤ ، فهى تعكس متوسط الروح المعنوية للموظفين فى هذه المؤسسة بمقارنتها بالمتوسط فى الولايات المتحدة • يضاف الى ذلك أنه يمكن تقسيم البيانات بحيث يتيسر الكشف فى شكل

كيف يشعر الموظفون فى شركة لأعمال المعادن إزاء وظائفهم

فئة	إجابات موافقة نسب مئوية
١ - مطالب الوظيفة	٧٢
٢ - ظروف العمل	٧٠
٣ - الأجر	٤٤
٤ - المزايا للموظفين	٧٤
٥ - صداقة وتعاون بين الموظفين	٧٧
٦ - العلاقات الإشرافية للموظفين	٧١
٧ - الثقة فى الإدارة	٦٧
٨ - كفاية فنية للإشراف	٧٣
٩ - قابلية الإدارة	٦٥
١٠ - كفاية الاتصالات	٦٤
١١ - المركز والاعتراف	٧١
١٢ - أمان الوظيفة وعلاقات العمل	٥٩
١٣ - التعرف بالشركة	٨٠
١٤ - فرص النمو والتقدم	٦٥

منخفضة جدا - منخفضة ١٠ ٢٠ ٣٠ - متوسطة ٤٠ ٥٠ ٦٠ ٧٠ - عالية ٨٠ ٩٠ - عالية جدا

فئة ١ تحمس مركز على الإنتاج

فئة ٣ الأجور والمزايا

فئة ٥ جو من الصداقات والرياضة

فئة ٦ احتكاك بين العمال ورؤساء العمال

فئة ٧، ٩، ١٠ الإدارة تعرف كتب تكون عادلة واقعية

متوسط الشركة

متوسط الولايات المتحدة

فئة ١٤ فرصة قليلة للتقدم

* من مقابلة لعدد ٥٠٠,٠٠٠ موظف

(*) من مقابلة العدد ٥٠٠٠٠٠ موظف ٠

شكل (٧ - ١) Attitude Yardstick to Measure Morale Source : David C. Moore and Robert K. Burns, "How Good is Good Morale?" *Factory Management and Maintenance*, February, 1956, p. 130.

أكثر تخصصا ووضوحا النواحى التى تتطلب تعديلات معينة ، وفى تفسير نتائج البحث أضاف الباحثون كلمات التقدير(١) ٠

تكشف المراجعة العلمية لقائمة الموظفين هذه أنه يمكن الاعتماد عليها الى درجة غير عادية ، وأن مواقف الموظفين فى حالة استقرار ولا تختلف من

---

(١) David G. Moore and Robert K. Burns, "How Good Is Good Morale?" *Factory Management and Maintenance*, Feb., 1956, pp. 132, 133, 135.

يوم الى آخر مع التغييرات الطفيفة فى حالة العمل ، وهى تظهر أيضا لماذا لا تكون الجهود المتفرقة لتحسين تنسيق العمل فى المؤسسة أو التظاهر السطحى بالاهتمام غير فعال فى تغيير الروح المعنوية •

ولكن يحسن بك ألا تحاول التعميم فى تفسير هذا البحث • ان مجرد وضع عدد الموظفين الذين تكون اجابتهم فى صالح المؤسسة فى جداول لايكشف بالضرورة عما يخفيه الموظف فى صدره ، وعليك أن تدرس النتائج حتى تستطيع الكشف عما يحاول أن يقوله الموظف • ان الموقف الأساسى هو الذى تبحث عنه ـ كيف يرى الموظف نفسه فى بيئة العمل ؟ وللوصول الى ذلك فانك بحاجة الى خريطة تظهر الملامح والسمات كتلك المبينة فى الشكل • انه رسم بيانى لشعور جميع الفئات فى طول البلاد وعرضها ، وتستطيع أن ترسم خطا بيانيا مماثلا عن نتائج البحث فى مؤسستك • ويعتبر المستوى العام للاستجابة هو المقياس الكبير الأول للمواقف ولكن عندما تتعمق فى البحث لايجاد طرق تعديل المواقف الرئيسية فانه مما يساعدك على ذلك أن تجزىء الاستجابات الى فئات ذات مواقف مترابطة •

ان معظم مواقف الموظفين ما هى الا انعكاس لعوامل يحددها العمل أو المهنة فى الغالب ، ولذلك فان أغلب المعانى التى تستخلص من المواقف يكون تعريفها أكثر دقة وأكثر وضوحا عندما تقوم بدراستها الفئات المهنية •

ان عددا متزايدا من بحوث مواقف الموظفين تترك مسافة بعد كل سؤال حتى يستطيع الموظف أن يعبر عن شعوره آزاء هذا البند مستخدما تعبيره الخاص ـ ويستخدم فى بعض الأحيان مزيد من الصقل ، وذلك بأن يطلب الى الشخص أن يسجل أكثر الأشياء التى يحبها جدا والأشياء التى يكون حبه لها أقل ما يمكن كنظام الترقية • ومثل هذا الأسلوب يساعد على الحكم المستقل المتزن كما يعبر عن درجة مشاعر الموظفين •

ماذا يطلب الموظفون من عملهم

قد يكون من الانصاف القول بأن غالبية هيئات الادارة قد عالجت العلاقات الانسانية فى المصنع بقولها : « دعنا نفعل ما نظن بأنه سوف يكون خير ما يرضى عمالنا ، وسوف يؤدى ذلك الى تحقيق أكبر قدر من

الانتاج الجيد وبتكاليف منخفضة • ولكنها لم تبذل العناية الكافية بالطريقة التى يشعر بها العمال أنفسهم ازاء الرضا الذى يسعون فى الحصول عليه من وظائفهم ، ومما هو جدير بالملاحظة أن المقالات التى ناقشت أو بحثت موقف العمل من وجهات نظر هؤلاء الذين يقومون به تعتبر قليلة جدا ، وعلى أية حال فقد كشفت البحوث الحديثة الخاصة بالمواقف والدراسات الوثيقة لحالة العمل عن أن الحاجة شديدة وماسة الى هذا المسعى(٢) • ونحن ندرك اليوم أن الأجر والمزايا الوظيفية الأخرى ليست الا جـزءا صغيرا فقط من مجموعة الحاجات التى يجب أن تشبعها هيئة الادارة حتى تخلق مستوى عاليـا من الطاقة الانتاجية والروح المعنوية • ومن المؤكد أن الأجر الذى يحصل عليه العامل له المقام الأول فى الأهمية لدى بعض العمال ، ولكن هناك عددا كبيرا من وجهات النظر المتعارضة حول أهمية النقود كأحـد العوامل المحـركة للحوافز ، وأن القاء نظرة سريعة من ثلاث زوايا مختلفة سوف تساعدنا على رؤية هـذا الموضوع من وضع أفضل • يدرك المنفذون الذين يدخلون فى مفاوضات اتفاقات المساومة الجماعية وكذلك الاتفاقات الدورية أن للأجور المكانة الأولى من الاهتمام العام •

ويبرر موظف النقابة وجـوده على أساس النجاح فى الوصـول الى ما يستحقه العمال من أجور واضافات ومزايا أخرى •

ولا شك أن مطالبة أصحاب الأعمـال الذين يحققون أرباحا كبيرة ، بزيادة ملموسة فى الأجر ، اجراء شائع يقوم به الزعماء الذين يرغبون فى الهاب حماسة العمال لتأييدهم • وفى الواقع أن العمال يطالبون من حين الى

اخذت عن :

(٢) Robert Saltonstall, "What Employees Want from Their Work," Harvard Business Review, Dec. 1953, pp. 72-78,

أنظر أيضا :

Opinion Research Coporation, *The Big Boss As the Employee Sees Him, Princeton,* N.J., October 1948; F.J. Roethlisberger, "The Foreman : Master and Victim of Double Talk," Harvard Business Review, Spring, 1945. p. 283; Leonard R. Sayles and George Strauss, "What the Worker Really Thinks of His Union," Ibid, May-June, 1953, p. 94. Chris Argyris, "Human Problems with Budgets." ibid., January-February, 1953, p. 97.

آخر بنسيان المشكلات الأخرى والتركيز على المطالبة بزيادة الأجور •

ومن وجهة نظر أخرى فان الأجور المتفاوتة بين الوظائف فى المؤسسة لها أهمية خاصة ، ذلك لأنها مؤثر من عدة مؤثرات للأهمية التى تتعلق بالوظيفة • وعندما يشعر الموظفون بأن فئات أجورهم لا تساير الاتجاه العام للأجور فان المطالبة باجراء تعديلات داخلة فى الأجور المتفاوتة سوف تحظى بتأييد قوى من جانب زعماء النقابة كما يعترف المحكمون الخارجون بأن الأجور جديرة بالاهتمام •

ومن وجهة نظر مختلفة يوحى البحث بأن تعليل كثير من العمال الذين يقومون بأعمال رتيبة ومملة وتافهة هو :« حسنا أيها السيد ، اذا أردت منى أن أعمل فى ظل هذه الظروف فعليك أن تدفع مقابل ذلك » • وقد أشار أرجيريس ، الى أنه اذا كان لديك عمال بدءوا يصبحون متبلدين وغير مكترثين بالعمل ، ولم يعد لديهم حافز على العمل ، ولا شعور بأنهم جزء من الشركة ، فهم خليقون بأن يتصرفوا بطريقة عجيبة ••• وفجأة ودون ادراك منهم تصبح النقود عاملا أكثر أهمية من العلاقات الانسانية(٣) •

وفى ظل هذه الظروف ينظر العمال الى عملهم بطريقة مختلفة ، وينظرون اليه على أنه نوع من العقوبة فى الحياة وما داموا يرون أن فرص النمو والتقدم عن طريق جهودهم الخاصة قليلة فى ظل نظام لا يشبع الحاجات الانسانية الا فى أضيق الحدود فقد يلجأون الى عدم الاهتمام بعملهم والتركيز على زيادة الأجور كمخرج لهم • وفى هذه الحالة تكتسب زيادة الأجور معنى مهما بالنسبة للعمال •

وعندما يتأكد العمال من أن صاحب العمل يدفع الأجر السائد ، أو أجرا أفضل منه ، فقد يعتبرون مستوى الأجر شيئا مسلما به ، ويوجهون اهتمامهم الى حاجات أخرى شخصية وغير ملموسة • وذلك كما ذكر أثنان من المسئولين (ان بعض الحاجات تعتبر أساسية أكثر من غيرها ، ولا تصبح الحاجات التى تعتبر أقل أهمية مطالب حقيقية الا بعد اشباع الحاجات

(٣) Chris Argyris, "The Individual and Organizational Structure," *Personnel Practice and Policy: The Changing Picture*, AMA Personnel Series, no. 168. 1956, pp. 7. 8.

الأساسية)(٤) وتوصف الحاجات الشخصية والاجتماعية للعمال والمنفذين بمثل هذه الكلمات : « المشاركة » « الاعتراف » « المشورة » « الفرصة » « الأمان » « الاتصال » • ولما كانت هذه الحاجات لا يعبر عنها تعبيرا واضحا ومستمرا فان الشعور بها يكون غامضا • وكثيرا ما تكون الادارة غير مدركة لها أو متجاهلة لأهميتها بالنسبة للعمال • ويوجه رجال التنفيذ المتعمقون الآن أوجه نشاط العلاقات الانسانية الى اشباع مزيد من أمثال هذه الحاجات ، وذلك عندما يعترفون بمعناها أو بأهميتها الكاملة بالنسبة للعمال •

ولكن الاضطراب ينشأ عندما تعنى الكلمات من مثل « الاتصال » معانى مختلفة بالنسبة للأشخاص المختلفين ، وعندما يحاول رجال التنفيذ فى الادارة اشباع هذه الحاجات من أجل الأمان مثلا ، فقد يتخذون خطة أو سياسة توفير الأمان كما يفهمونه من وجهة نظرهم • وهم يميلون الى التعليل على النحو التالى :

لاشباع الحاجات الى	ينبغى اتباع
١ ــ الأمان	١ ــ نظام المعاشات
٢ ــ الاتصال	٢ ــ مجلة للمؤسسة
٣ ــ المشاركة	٣ ــ خطة لتعدد الادارة
٤ ــ الاعتراف	٤ ــ نظام للمكافأة طبقا للجدارة
٥ ــ الفرصة	٥ ــ سياسة للترفيه من داخل المؤسسة

ولكن اذا اتخذ هؤلاء المنفذون نظاما للمعاشات ، فى حين يشعر الموظفون أنهم فى حاجة الى استمرار تأمين عملهم قبل أى اعتبار آخر فانهم يكونون قد أخطأوا الهدف ، وحتى يحللوا مثل هذه الحاجات من وجهة نظر الموظفين والرضا الذى يرغب العامل فى أن يحصل عليه من عمله وحتى يمسكوا بزمام هذه العلاقات المتداخلة فانهم قد ينفقون قدرا كبيرا من النفوذ على برنامج فى رفع الروح المعنوية لا قيمة لها أو قد يتلقاها العمال بالشك والريبة •

ان الروح المعنوية لا يمكن تغييرها بين عشية وضحاها بطريقة الضربة الواحدة ، ثم تستقيم بعد ذلك الأمور • انها تنشأ من المشاعر الفردية للعمال

(٤) Mason Haire and Josephine Gottsdanker, "Factors Influencing Industrial Morale," *Personnel*, May, 1951, p. 451.

بكل ما يحيط « بالموقف الكلى » فى بيئة العمل . وعندما تفشل الادارة فى أن تأخذ ذلك فى الحسبان فانه يغلب على خططها وبرامجها ألا تبعد كثيرا عن السطح ، أو ربما ذهبت هباء منثورا .

وينبغى أن يدرك رجال التنفيذ بنفس الدرجة من الأهمية أن مواقف الموظفين كثيرا ما تكون متزنة أو غير واضحة أو متقلبة ، فهم ليسوا جميعا نسخة واحدة ، بل ان مواقف الموظفين ازاء خطط الشركة ونظمها وسياساتها تتوقف على اعتبارات متعددة ومتعارضة وفى بعض الحالات فقد يشعر العامل بالسعادة مثلا عندما تتاح له فرصة الترقية عن طرق اتباع الشركة لسياسة الترقية من الداخل ، غير أن هذه الترقية تتضمن عدم ضمان للوظيفة التى قد يشعر بأنها أكثر أهمية ، أو قد تعنى هذه الترقية أنه سوف ينتقل للعمل مع فئة أخرى من الموظفين يعتبرونه دخيلا وليس واحدا منهم .

وهذه الاعتبارات العريضة هى حجر الزاوية لأى برنامج ناجح للعلاقات الانسانية ، وكم من مرة عجزت الادارة فى الماضى عن ادراك هذه الاعتبارات بسبب فشلها فى اقامة الروح المعنوية الطيبة والحصول على العائد العادل من استثماراتها فى العلاقات الانسانية .

الإشباع من العمل — الأدوار التى يقوم بها العامل

ويستتبع ذلك أن أهم شىء يجب عمله هو ايجاد توازن بين مجموعة كاملة من الحاجات المطلوب اشباعها بحيث تكون موضع رضا من وجهات نظر الموظفين ، وما دام لهذا الاشباع قيم دائمة التغير بالنسبة لكل عامل ، ومادام يتصور حاجات جديدة أو يسعى الى اشباع حاجات جديدة ، فان ايجاد مثل هذا التوازن يعتبر عملا عظيما حقا . زد على ذلك أن الشركة فى مراعاتها لحاجات الموظفين يجب ألا تغفل حاجات الشركة ، وهى دائمة التغير أيضا . اذن كيف يتم ذلك ؟؟

ان الخطوة الأولى هى أن تجعل موضوع الاشباع من العمل فى حجم نستطيع معالجته . وبدلا من الحديث عنه بوجه عام فنحن فى حاجة الى تعيين مكونات هذا الاشباع على وجه التحديد . ونجد مفتاح ذلك فى أن الاشباع

الأساسى الذى يحتاج اليه العامل من عمله انما يستمد كثيرا من خصائصه من الأدوار المختلفة التى يؤديها العامل ·

العامل كفرد : ان لكل عامل شعورا قويا بالفردية ، ورغبة شديدة فى التعبير عن ارادته الحرة واشباع حاجاته الشخصية · وهذا مالا ينبغى أن يغيب عنا مهما بلغت قوة مصلحته المشتركة مع الموظفين الآخرين · والواقع أن الضغوط الرامية لاخضاعه نتيجة لهذه المصالح قد تؤدى به الى تعليق أهمية أكبر على كونه فردا فريدا ·

العامل كعضو فى جماعة عاملة : ان المؤسسة الصناعية تشبه المدينة الصغيرة ولبيئتها على الفرد تأثير مماثل بحيث تجعل الموظف على اتصال دقيق فى العادة بالأعضاء الآخرين فى ادارته أو قسمه أو مهنته أو ورديته ، وهم الذين نموا قواعد السلوك التى تراعى فى جماعتهم لاشباع حاجاتهم كما تبدو لهم ويستمد جزء كبير من الاشباع من المركز الاجتماعى الذى تمنحه اياه الجماعة ، كالشعور بالانتماء أو الارتباط فى العمل والمكانة فى الجماعة والحماية المتبادلة وهكذا ·

العامل كموظف فى الشركة : وعندما يحتل هذا العنصر المكان الأول فى ذهن الموظف فانه يجعل نجاحه ونجاح الشركة شيئا واحدا ، وفى بعض الحالات يخضع مصالحه الفردية لأهدافه المنظمة وللمنافع التى يجنيها من ورائها · وبناء على ذلك فغالبا ما يعتبر تربيت الرئيس على كتفه لمجهود اضافى بذله بعد ساعات العمل مكافأة تربو على أى شىء آخر فى ذلك الوقت ، على حين أن الاخفاق فى الحصول على مثل هذا الاعتراف غالبا ما يؤدى الى موقف يقول فيه العامل : « الى جهنم ، أو الى حيث ألقت ! » عندما تأتى الأزمة القادمة· ويختلف أثر هـذه الأدوار باختلاف حجم الشركة والملكية وعوامل أخرى ·

العامل كعضو فى النقابة : ولما كان ما يزيد على ١٧ مليون عامل مقيدين كأعضاء عاملين فى النقابات بالولايات المتحدة فيجب أن نأخذ فى الحساب الاشباع الذى يأمل الموظف أن يحققه عن طريق انتمائه لنقابته ــ وقد يطلق على بعضها « الاشباع الايجابى » كالحق فى التصويت عند عقد الاجتماعات ، أو الترشيح للانتخابات ، أو زيادة الأجر ، أو المزيد من الشعور بالأمان · وعلى أية حال يلجأ العامل أيضـا الى نقابته عنـدما يحتاج الى الحماية من

المحسوبية ومن التصرفات التعسفية وقرارات الرقابة الخاصة بمسائل الفصل وتحديد فئات الأجور والتغيير التكنولوجى • وقد يكون للرغبة فى الزمالة فى ظل هدف عام وزنها الذى لا يستهان به عندما يؤدى الموظف هذا الدور •

ومن الواضح أن هذه الأدوار تؤدى الى التعارض فى المشاعر فان الزميل الذى يحصل على التقدير من رئيسه عن عمل جيد سوف يحقق اشباعا فى الدور الثالث بوصفه موظفا فى الشركة ، لا فى الدور الثانى حيث يشعر بأثر لاهماله من وجهة نظر زملائه وكذلك أن العامل الذى يسعى الى التقدم السريع بوصفه فردا قد يجد أن شرط الأقدمية فى عقد النقابة يحول دون ترقيته بوصفه عضوا فى النقابة ، على حين يشعر بأنه جدير بهذه الترقية ، ولكن بالرغم من هذه الحقيقة فان هناك حقيقة أخرى وهى اختلاف أهمية الأنواع المتباينة من الاشباع بالنسبة للأفراد ؛ فهى تتوقف على السن ، والصحة ، وطول مدة الخدمة ، ومجموعة أخرى من العوامل • وللادارة قاعدة سليمة يمكن أن ينمو عليها الخلق الطيب ، ناتجة من أن الموظفين يتصرفون بطبيعتهم على أساس تجربة عامة معينة ، كما لاحظ ذلك روثليسبرجر Roethlisberger عندما قال : « ان كل فرد فى هذه الدولة قد مر بتجربة ثقافية معينة تعطيه شيئا مشتركا مع زملائه ، وذلك عن طريق الاشتراك فى رابطات عامة تعليمية أو دينية والناس نشأوا على المشاركة فى قيم عامة معينة ، وفى آمال مشتركة وعقائد ومستويات للمعيشة ، وبدون بعض هذه المشاعر العامة والاحساسات يكون التعاون الفعال مستحيلا(٥) » •

الإشباع من العمل — تحليل خاص

بعد فهم الأدوار المختلفة التى يؤديها الموظفون نستطيع أن نتقدم الى تحليل خاص للاشباع من العمل الذى يشعر العمال بأنه على جانب كبير من الأهمية • ويمثل شكل ٧ ـ ٢ النتائج التى حصل عليها المؤلف من جهوده الخاصة فى هذا الشأن ويرتكز الرسم على الانطباعات التى حصل عليها المؤلف عن طريق تجاربه المتنوعة فى الصناعة . وهو يتضمن استعراضا لنتائج

(٥) Fritz Roethlisberger, "*Management and Morale.*" Harvard University Press, Cambridge Mass. 1941, p. 119.

البحث عن مواقف الموظفين وما كتب مؤخرا فى ميدان العلاقات الانسانية ، ولا تعبر الكلمات عن حقائق ملموسة ومنطقية ، بل عن مجرد مشاعر ؛ فهى تنقل كيف يقول جو سميث عن رغبته فيما تكون عليه مشاعره تجاه حالة عمله ؛ على أن تحقيق مثل هذه المشاعر لا يمكن أن يتحقق الا فى فترة طويلة من الزمن : وقد تعدل هـذه المشاعر نتيجة لتجارب جو سميث الماضية ، كما تتأثر بوجهات نظر زملائه من العمال وكذلك تتأثر بحالة معينة خارج نطاق المؤسسة ٠ ان الترتيب الأفقى والرأسى للجنود تحكمى بحت ولا يقصد به ترتيب الأهمية النسبية ، ولا يحاول هذا التحليل أن يذهب الى أبعد من بيئة المؤسسة الى حاجات أخرى يجب اشباعها حتى يتلاءم العامل تماما مع العمل ، فقد يكون لظروف أسرته ومركزه فى الحياة الاجتماعية والترفيهية والدينية المجتمعه أثر واضح فى المواقف التى يأتى بها الى عمله ٠ وعلى أية حال فان الاهتمام الأساسى للمؤلف ينصب على هـذه المشاعر التى يكون لصاحب العمل بعض التأثير فيها داخل المؤسسة نفسها ٠

الإشباع من العمل — إجراء الإدارة

لننظر الآن الى الآثار العملية لسياسة الشركة التى تترتب على تحليل الاشباع من العمل كما هو موضح بالشكل ٧ ــ ٢ ٠

هل يمكن للادارة أن تخلق ظروفا داخل المؤسسة تسد جميع الحاجات الأساسية التى يتطلبها الموظفون من عملهم ، ومع ذلك تظل تدير مشروعا مربحا فى عالم تسوده المنافسة ؟ واذا نظرنا الى الحقيقة بأن كل عامل هو فرد مستقل بشخصيته تتطور حاجاته مع الزمن ، فهل تستطيع الادارة أن تأمل فى خلق مستوى عال من الاشباع لجميع موظفيها والمحافظة عليه ؟ هل هـذا هو نوع الهدف الذى يجب على الادارة أن تعمل على تحقيقه ؟ وهل هـذه الحاجات لا تتفق مع مسئوليات الادارة تجاه مساهميها وعملائها والجمهور ؟ ومن الناحية العملية ماذا ينبغى أن يكون هدف الادارة ؟ وكيف تستطيع تحقيق هذا الهدف ؟ يمكن أن نجد فى الصناعة فى هـذه الأيام الاجابات المعقولة على هـذه الأسئلة ، اذ لدى بعض الشركات المتقدمة نتائج ممتازة لطريقة استجابة الموظف لما يثبت اهتمام الادارة بحاجات الموظفين من العمل ومن الأمثلة على ذلك الشركات الآتية ، وكلها تحتل القمة من حيث الاداء فى ميادينها التى تتنافس فيها :

McCormick and Company, Marathon Corporation, Johnson & Johnson, Lincoln Electric Company, Pitney-Bowes Inc., Standard Oil Company of New Jersey, and Libbey Owens-Ford Glass Company.

وسوف يصادف القارىء أمثلة كثيرة مماثلة ، وبخاصة بين شركات أصغر حيث يوفر الاتصال الشخصى بين الادارة العليا والعمال فرصة أسهل لاقامة نمط من سلوك الادارة يؤدى الى رفع الروح المعنوية الى الاعتراف بالمدى الكامل للاشباع الأساسى الذى يحتاج اليه الموظفون من عملهم وتحقيق درجة نجاح متوسطة فى اشباع مثل هذه الحاجات • فان أمثال هذه الشركات قد تحسنت مراكزها التنافسية ، كما حققت فى الوقت نفسه عائدا أعلى من المتوسط لأصحابها •

نمط لسلوك الإدارة

يتراءى نمط سلوك الادارة للعمال بطرق بسيطة وخادعة • والواقع أن مواقف العامل تتأثر فى الغالب بالتصرفات التى تبدو لكبار المنفذين أو رؤساء العمال غير مهمة . ان اعتقاد الادارة ضرورة توفير الكرامة لكل عامل له آماله ومخاوفه وأحلامه الخاصة به (نفس الطريق الذى اتبعه كرتيس) انما يتسرب بحكم الضرورة من الرئيس الى جميع مستويات الادارة ثم الى الموظفين • ويستطيع العمال التثبت من وجود هذا الاعتقاد بملاحظة تصرفات وسلوك ملاحظيهم فى كل يوم ••• الطريقة التى يعامل بها المشرف رئيس العمال والطريقة التى يعالج بها رئيس العمال علاقاته بعماله • مثال ذلك أن حالة طوارىء قد تنشأ فى المشروع الكهربى وتتطلب من العمال الانغماس فى عمل يدوى قذر لاستبدال آلة الاحتراق الميكانيكية • ورأى الادارة فى ذلك هو أن يحصل العمال على اعتراف خاص وفورى بهذا العمل ، وذلك بقيام المدير العام بزيارة شخصية وتقديم الشكر الى العمال • أو أن عمال الكهربا يقومون فى الخارج بعمل شاق فى يوم بارد من أيام الشتاء وحينئذ يظهر رئيس العمال فجأة وهو يحمل القهوة الساخنة •

وبالرغم من أن هذه الأمثلة لسلوك الادارة صغيرة فى حد ذاتها الا أنها تقول للعامل (ان لك وزنا واعتبارا فى هذا المكان) • وعندما يأخذ العمال

شكل (٧ – ٢) الاشباع الاساسى الذى يحتاج اليه الموظفون من عملهم

اشباع أساسى	بوصفى فردا عاملا فانى أحتاج الى أن يكون شعورى ازاء عملى على النحو الآتى :	بوصفى عضوا فى الجماعة فانى أحتاج الى أن يكون شعورى ازاء مركزى على النحو التالى :	بوصفى عضوا فى منظمة فانى أحتاج الى أن يكون شعورى ازاء شركتى على النحو التالى :	بوصفى عضوا فى النقابة فاننى أحتاج الى أن يكون شعورى ازاء نقابتى على النحو التالى :
القيام بعمل له أهميته (هدف)	ان عملى نافع ومتنوع ولا يدعو الى السأم ، انى أفهم لماذا هو مهم ، وانى أعمل على دفعه الى أعلى نتيجة أداء عملى بأحسن الطرق التى أعرفها .	ان نصيبى من الجهود التى يبذلها فريقى على جانب كبير من الأهمية . لقد وضعوا لنا مقاييس معقولة نفهمها ونستطيع تحقيقها .	نحن هنا نقوم بعمل له أهميته . ان منتجاتنا جيدة ولنا شهرة يجب المحافظة عليها. ان المؤسسة تدار على خير وجه وامامنا فرصة للترقية .	ان نقابتى تسعى الى تحقيق حياة أفضل لنا نحن العمال . انها تحمينا من القرارات التعسفية للادارة ، ونحن جميعا يد واحدة ونقف على أقدامنا .
الثقة بالقيادة	لقد حصل رئيسى على تأييدى، انه عادل وودود وخدوم ويعرف مرؤوسيه كما يثق به رؤساؤه أيضا .	ان رئيسنا يعرف عماله ، انه مدير ممتاز ، انه يفهمنا ويفهم حاجاتنا وسوف يدافع عنا . مع جبهة المكتب وسوف يحقق نتائج طيبة .	انى مقتنع بأن الادارة تعرف واجباتها ونحن نعرف عنهم أنهم رجال أمناء وقديرون ومجدون، انهم ينفذون دائما ما يقولون ويضعوننا فى الاعتبار عند تصريفهم للأمور .	يتولى الزعماء المحليون ادارة المسرح ، انهم يرون وجهة نظرنا ، بتأييدنا يكون لديهم القوة للتباحث مع الادارة ، انهم لا يفرطون فى حقوقنا .
يحسب لى اعتبار ووزن (الاعتراف)	اننى أعامل كانسان لاتلحقنى الاهانات . انهم يعترفون بى ويستخدمون مهاراتى وأفكارى . اننى أكافأ على العمل الجيد	اننى أنتمى الى جماعة ترغب فى أن أكون واحدا منها ، انهم يعلمون اننى أقبل وأمارس وأستمتع بأوجه نشاط الجماعة	سوف نحصل على التقدير والشكر من الجهات العليا عندما نستحقهما . انهم يعلمون أننا نحاول . وقد أظهروا رغبتهم	اننى عضو محترم يدفع اشتراكه جدير بحقوقه ، ان زعماء النقابة سوف يأخذون وجهة نظرى مأخذ الجد . ان وظيفتهم

	وأساعد على وقف المتاعب .	داخل العمل وخارجه .	فى استخراج أفضل ما لدى كل منا .	هى خدمتنا .
معيشة طيبة (أجور عادلة)	يبدو أن أجرى يتكافأ مع مهاراتى وشروط وظيفتى وأهميتها ومقدار الجهود التى أبذلها . انه يهيىء لى حياة طيبة .	ان أجرى عادل بمقارنته بفئات أجور الآخرين الذين أعرفهم فى ادارتى ، ونحن نعلم أننا نستطيع الحصول على زيادة فى الأجر اذا ضاعفنا جهودنا . ان مقاييسنا سوف لا تنخفض.	ان أجورنا تعادل على الأقل فئات أجور نفس النوع من العمل فى المنطقة ونحن نعلم مقدار مشاركتنا فى الأرباح الاضافية التى نساعد على تحقيقها ، فنحن نزدهر بازدهار الشركة .	انهم يحاولون التقليل من التفاوت وان يحصلوا على أحسن الأجور والمزايا التى يمكن المساومة عليها الآن . ان العضوية تعطينا الحق فى تحسينات من أجل مستوى معيشة أفضل .
فرصة الترقى (الترقية)	لقد أعطيت الفرصة لاثبات مقدرتى فاننى أشجع على أن أنمو وأحصل على المؤهلات اللازمة للترقية عندما أستحقها . ومن ثم فاننى أشعر بأننى سوف أشغل وظيفة أعلى .	انهم سوف يؤيدوننى عندما أستحق الترقية اذا كنت قد حملت نصيبى من العبء الذى يقوم به الفريق ونميت نفسى بحيث استحق الترقية فى دورى .	ان مستقبلى يتوقف على شركتى المزدهرة . ان هناك وظائف لهؤلاء الذين يرغبون فى التقدم ، وهناك دليل على ترقيتهم من داخل المؤسسة .	نحن جميعا نتقدم معا عن طريق النقابة . ان العقد يستبعد المحسوبية من الترقيات والتعيين فى الوظائف ، ومن ثم فنحن نستطيع الاعتماد على التوزيع العادل للترقيات .
مستقبل مضمون (الأمان)	ان وظيفتى مستقرة ومضمونة بدرجة معقولة فهى تتمتع بالحماية ضد ظروف لا سلطان لى عليها. اننى أعرف القواعد وأستطيع القيام بالعمل كما ينبغى .	سوف نتحد معا لحماية مهاراتنا ووظائفنا ورابطاتنا ومستقبلنا ونهيىء الراحة للمتقدمين فى السن ونحن متأكدون من الحماية عندما	ان تقليد الشركة ، هو الاعتراف بالخدمة الطويلة وتوفير مزايا طيبة وسوف يستمرون فى البحث عن طريق أفضل لتوفير عمل أكثر استقرارا .	ان نظام الأقدمية يضمن الحماية لقدامى الموظفين وتساعدنا النقابة فى الحصول على مزيد من المزايا ،وتحمينا من النظام التعسفى والاستعجال .

		نمرض او تتقدم بنا السن .	أن مشروع المعاشات يضمن مستقبلا آمنا .	
معرفة مايدور حولنا (الاتصال)	اننى أعرف من الرئيس كيف أعمل ، وأين يكون العمل الذى يناسبنى ، وما الذى يدور حولنا ، ولماذا ، ان أفكارى وشكاياتى يستمع اليها وتؤخذ مأخذ الجد .	ان كلا منا يعتمد على الآخر فى أن نفهم ما يدور حولنا . ان الرؤساء يشرحون لنا مقدما التغييرات التى تؤثر فى عملنا ويأخذون آراءنا مأخذ الاعتبار .	ان الادارة تطالبنا بالحقيقة ، وهكذا نقدمها لها ونحصل على نتائج دون دفعه الى أسفل . انهم يقدمون لنا القصة كما هى بصورة منتظمة دون تحوير ، سواء أكانت طيبة أم سيئة ، ونحن نعامل جميعا على قدم المساواة .	ان لدى النقابة معلومات مستقاة من جهات أخرى لما يدور فى المنشأة ، وفى الصناعة . ان اجراءات التظلمات تضمن لنا استماعا عادلا من الادارة .
ظروف العمل (البيئة)	ان كل فرد هنا يمد اليك يد المساعدة . انهم أناس طيبون . والتجهيزات والأدوات جيدة ، والتسهيلات كافية ، والرؤساء يقدرون الظروف . ومن ثم نستطيع الاستمتاع بالاسترخاء .	ان هؤلاء الزملاء لايختلفون عنى ، فلدينا الفرصة لذبح الثور وتحطيم الروتين . ونحن نحاول الآن أن نحافظ على مكاننا فى صورة حسنة . ان الرئيس يثق بنا ونحن نؤدى واجبنا نحوه .	تحاول الادارة أن تفعل كل شىء ممكن لجعل هذا المكان الذى نعمل فيه كأسرة محترما وصحيا وآمنا وممتعا ، وتشيع فيه روح الصداقة . أنهم جديرون بصداقتنا .	انهم سوف يساعدوننا على تنمية التحسينات فى ظروف العمل ، بحيث تكون ساعات العمل أكثر امتاعا وعبء العمل معقولا وأقل اجهادا .

هذه الأشياء على أنها مجرد دليل جديد على هذا النوع المرغوب فيه من السلوك الذى « تعلمنا أن نتوقعه من رجال الادارة » . فان شعورهم يزداد قوة بالاشباع ، لأن « هذا مكان حسن للعمل فيه » . وهناك دليل آخر على أهتمام الادارة برفاهية موظفيها يأتى عن طريق نظام الأجور والاجازات الرسمية والاعتيادية ، وتأمين الجماعة ، وبرامج المعاشات ، والوسائل التى تتخذ لتأمين صحة العمال وسلامتهم ، والمساعدة المقترنة بالخطط الاجتماعية والترويحية . وهذه البرامج كما هى قائمة بذاتها يغلب ألا تكون لها فعالية، ولكن عندما تقام على نمط من سلوك الادارة فى المواقف التى تعكس تقديرا مخلصا لجميع الحاجات الانسانية الأساسية للعمال ، فان هذه المزايا الملموسة تصبح دليلا مقنعا على اعتراف الادارة بأن العمال كأفراد يحترمون أنفسهم وأن لدى الجميع الرغبة الانسانية العادية فى حياة سعيدة نافعة وناجحة .

هدف واقعى للإدارة

هل للادارة أن تأمل فى خلق مستوى عال من الاشباع لجميع الناس والمحافظة عليه فى أية منظمة انسانية ؟ يبدو أن الجواب بالايجاب ، بشرط أن يكون تصوير الهدف واقعيا . ان الاشباع الكامل غير ممكن ، واذا وافقت أدق التفاصيل هوى كل فرد فقد الناس كثيرا من روحهم ، ولهذا السبب قيل عن الجيش ان أحد مؤثرات الروح المعنوية العالية هو وجود شيء من القمع والشدة المرغوب فيها ، ولننظر الى الموضوع عن طريق آخر .

هل يمكننا — بوصفنا أفرادا — أن نصل الى النقطة التى تختفى عندها المشكلات تماما وتزول دواعى القلق من عقولنا ؟ يحتمل أن تكون الاجابة بالنفى ، وقد وصفها الطبيب النفسانى الشهير وليام مننجر بقوله : أن المشكلة دائما هى تحقيق التوازن بين ما نحتاج اليه وما نحصل عليه . نحن جميعا نحتاج الى أشياء ، ولكن أكثرنا نضجا يتعلم السيطرة على خيبة الأمل ، ويدرك أننا كثيرا ما لا نستطيع الحصول على ما نحتاج اليه فى الوقت الذى نحتاج فيه اليه ، ولكى نكون أشخاصا ناضجين وأكفاء بمعنى الكلمة علينا أن نتعلم أن نجد الاشباع فى حياتنا اليومية(٦) . وهذا يصدق أيضا

---

(٦) "What Makes an Effective Man," *Planning for Worker Security and Stability*. AMA Personnel Series, no. 152, 1953, p. 26.

على الصناعة حيث تعامل جماعات كبيرة من العمال يحضر كل منهم الى العمل فى كل يوم وقد حمل معه نشأته وتجربته ومواقفه الخاصة فان أفضل ما نأمل فيه هو ايجاد حالة توازن حيث تشعر الغالبية العظمى من الموظفين بأن اشباعهم على المدى الطويل يرجح كثيرا القمع والشدة المؤقتة ، وأن يكون الشعور السائد هو : « نحن نؤدى عملا ممتازا » ويمكن المحافظة على التوازن عندما يتأكد الموظفون وممثلوهم بأن جميع مستويات الادارة تعترف باحتياجاتهم وتقبلها ، وأن رجال الادارة يبذلون قصارى جهدهم لاشباع حاجاتهم كجزء من مسئوليتهم فى ادارة المشروع الناجح » ، وذلك كما لاحظ James C. Worthy of Sears, Roebuck and Company

« تشير دراساتنا الى وجود مجموعة من العوامل على درجة عالية من التعقيد واعتماد بعضها على بعض يتضافر بطرق غامضة على انتاج مستوى معين من اشباع الموظفين أو عدم اشباعهم ، وسواء أكان مستوى الاشباع مرتفعا أم منخفضا فهو يبدو أنه يقوى بدوره كثيرا من العوامل التى تنشئه، ومن ثم ينطلق نوع من رد الفعل الدائرى الذى يميل الى الاحتفاظ بالروح المعنوية القوية قوية كما هى ، والروح المعنوية الضعيفة ضعيفة كما هى »(٧) ٠

ولا يعنى تحقيق هذا الهدف أنه يتعين على الادارة أن تتخذ موقفا لينا تجاه الموظفين ، أو تتبع برامج مرتفعة التكاليف لشراء تأييدهم ٠ دعنا نعترف بوضوح أنه سوف يكون هناك كثير من القرارات التى يجب أن تتخذها الادارة ، والتى قد تحدث الاضطراب فى ميزان اشباع الموظفين ٠ فمثلا لكى تظل المؤسسة ثابتة فى ميدان المنافسة فلابد للادارة دون شك أن تدخل آلات جديدة ووسائل جديدة من شأنها أن تخلق مؤقتا شعورا بعدم الأمان لدى هؤلاء الذين يتأثرون بها ٠

وفى الوقت نفسه فان الطريقة التى تتصرف بها الادارة فى الحالات الخاصة ، وكذلك الأساس الذى تتصرف بناء عليه لهما أهميتهما الخاصة ٠ ويبحث الفصل الثانى عشر هذا الموضوع بمزيد من التفصيل ٠ واذا وثق الموظفون بنوايا الادارة الحسنة وقبلوا أهدافها فى علاقات الموظفين ، وكان التغيير متمشيا مع هذه المفاهيم ، فيغلب أن يقول الموظفون انهم سوف يراعون

---

(٧) James C. Worthy, "Factors Influencing Employee Morale," *Harvard Business Review*, January, 1950, p. 65.

جريا على العادة ، أن الفرصة أمام الادارة لاعادة التوازن أو تجنب اختلال التوازن خلال التغير التكنولوجى قد أتاحتها مرة بعد أخرى تجربة رجال الادارة الذين يأخذون الآمال والمخاوف الطبيعية للموظفين فى حسابهم عندما يصنعون الخطط ويقومون بالتنفيذ » .

استخدام البحث لتحقيق أهداف العلاقات الإنسانية

ينبغى للادارة ــ لتحقيق هدفها فى ميدان العلاقات الانسانية ــ أن ترسم خريطة لما يمكن أن يحصل عليه الموظفون من اشباع مصدره عملهم ، كتلك التى فى الشكل (٧ ــ ٢) وهى نافعة فى عدة نواح عملية .

١ ــ ينبغى أن تساعد الادارة على أن تفهم ــ بمزيد من الوضوح وبعد عن التأثر بالعاطفة ــ لماذا يكون سلوك الموظفين تجاه عملهم على هذا النحو أو ذاك .

٢ ــ ينبغى أن تزود رجال الادارة بدليل نافع يرجعون اليه ويضعونه نصب أعينهم عند رسم الخطط والانتهاء الى قرارات تؤثر فى الموظفين .

٣ ــ ينبغى أن تستخدم كوسيلة لقياس مدى فعالية الأعمال الاستشارية والتنفيذية فى جميع مراحل ادارة الأفراد .

٤ ــ وبفضل البحث الذى يجرى عن موقف الأفراد ، ويستخدم فى استقراء الخريطة ، ينبغى أن تتمكن الادارة من النفاذ الى أعماق الموقف الواقعى للروح المعنوية ، وأن تكشف عن النواحى التى تتطلب اتخاذ اجراءات معدلة .

٥ ــ ينبغى أن يكون فى استطاعة رؤساء العمل والمشرفين استخدام الخريطة كوسيلة للتقييم الذاتى ، وكمعين فى الاجابة عن هذا السؤال: (الى أى مدى أوفر الفرصة لمرؤوسى من الموظفين للحصول على الاشباع الذى يحتاجون اليه من عملهم ؟) .

وكما أشرنا فى الفصل السادس فان برنامجا للعلاقات الانسانية يجعل هدفه تحقيق أعلى مستوى من الاشباع للموظف مع التأكيد بصفة

رئيسية على الاحتفاظ به سعيدا ، يغلب ألا يحقق النتائج المرجوة للطاقة الانتاجية والروح المعنوية • ان الموظفين الذين يشعرون بالرضا ليسوا بالضرورة قوما خلاقين يتلهفون على الوصول بالانتاج الى حده الأقصى ، بل على العكس فان كثيرا من الاشباع لأجل الاشباع نفسه قد يؤدى الى التكاسل ورداءة العمل ، ولا يستجيب الموظفون نتيجة لما يحصلون عليه من اشباع قدر استجابتهم لأهداف جديرة بالتحقيق وتتحدى خير ما لديهم من مواهب ولا يطيقون صبرا على عدم تحقيقها • ويستطيع قادة الادارة أن يغرسوا فيهم نزعة انجاز الأعمال بشرط أن يشعر الموظفون أيضا بأن الادارة لا تدخر وسعا فى سبيل المضى قدما فى المجهود المشترك مع الموظفين •

توجيه السلوك الإنسانى نحو إشباع الحاجات

لقد رسمت الأقسام السابقة الحاجات المتنوعة التى يسعى الموظفون الى تحقيقها فى بيئة عملهم ، ان المشرف المباشر على الموظف يكون فى أفضل وضع ممكن لخلق نوع بيئة العمل التى توفر الاشباع الأصلى الدائم لحاجات الموظفين • ونحن نعرف جميعا من تجاربنا الخاصة – كيف كنا نرغب فى اعطاء انتباهنا الكامل وحماستنا الكاملة للعمل تحت رياسة مشرف حاول أن يساعدنا على تحقيق حاجاتنا الاقتصادية والانسانية ، فى حين أن نوعا آخر من الرؤساء قد أدى بنا الى سلوك طرق لم تكن منتجة ولا تعاونية • لقد تأثر سلوكنا فى كل حالة بالدرجة التى أتاحت بها بيئة العمل واشباع حاجاتنا كما نراها • لقد كان فى يد الملاحظ السلطة فى أن يؤثر فى سلوكنا الفردى والجماعى ، وفى تصرفاتنا ازاء بيئة العمل • وفى الماضى كان الرئيس المتوسط يقوم بذلك عن طريق التهديد والتخويف (اذا لم ترغب فى أن تنتج طبقا للمستوى ، فسأضطر الى البحث عن شخص آخر يستطيع ذلك) •

وعلى أية حال فقد تغير الزمن ، فأغلب المديرين فى هذه الأيام يتوقعون من مشرفيهم شكلا ايجابيا من القيادة فيحترمون موظفيهم ويفهمون حاجاتهم• وبطبيعة الحال فان الملاحظ المسئول يجب أن يسعى الى ايجاد علاقة متوازنة بين حاجات الادارة وأهدافها وحاجات موظفيها •

ويقول لنا علماء النفس ان السلوك الانسانى كله انما هو موجه نحو اشباع الحاجات • وقد عبر عن ذلك كابتن م•س• ماجريجور McGregor

بهذه الطريقة : « منذ الميلاد الى الوفاة والفرد مشغول بصراع دائم لاشباع حاجاته المتنوعة المعقدة التى قد تتعارض فى بعض الأحيان • ان أى سلوك معين هو اقرار للقوى المنبعثة جزئيا من داخل الفرد ، وجزئيا من حالة البيئة. ويستتبع الغرض الأول أن الفرد سوف يغير طرقه التى استقر عليها فى السلوك لأحد سببين :

١ ــ اما الحصول على مزيد من اشباع الحاجات •

٢ ــ واما تجنب تناقص اشباع الحاجات •

ان التغيرات فى سلوك الفرد من أجل أى من هذين السببين هى لا محالة نتيجة لطريقة التى ينظر بها الى الموقف أو الحاجة ، ومع ذلك فان سلوكه يتفق دائما مع حاجاته واحتمالات اشباعها فى ظل ظروف البيئة(٨)• ويقوم المشرف بالاشراف على غالبية الوسائل التى يحصل بها عماله على المزيد من اشباع حاجاتهم (الترفيه) كما يشرف على الوسائل التى تؤدى الى التقليل من اشباع الحاجة (النظام) ، وهذا المركز الاستراتيجى يوضح أن له تأثيرا قويا فى سلوك الذين يعملون تحت اشرافه ، وفى مقدار الحافز على الانتاج لديهم • وسوف يتذكر القارىء من تجربته أن بعض المشرفين يميلون الى الطريقة الايجابية باقناع العمال بعمل الأشياء بطرق تؤدى الى زيادة شعورهم بالحاجة الى الاشباع ، على حين يميل بعض المشرفين الآخرين كما نعلم الى الاعتماد على السلطة والتهديد بالعقوبة ، والتى يفسرها الموظف بأنها تقليل لما يتوقعه من اشباع لحاجاته الا اذا أذعن وخضع للأوامر ، وكلتا الوسيلتين متاحتان للمشرف فى كل حالة تقريبا • والواقع أن المشرف قد يستخدم جزءا من كلتا الوسيلتين ، ولكن العامل أو الجماعة التى يشترك معها فى العمل يغلب أن تراعى احدى الطريقتين وتتجاهل الأخرى ، ويحصل العمال على انطباع كامل للحالة العقلية للمشرف وأسلوب معاملته لهم من مصادر مختلفة • انهم حساسون لما يفعله والطريقة التى يسلكها كما أنهم حساسون لما يقوله ومالا يقوله •

---

(٨) Douglas McGregor, "The Staff Function in Human Relations" *The Journal of Social Issues.* Summer, 1948, pp. 5 - 22.

ان الحافز الايجابى النابع من عمل شىء يعتقد فيه وفيما يؤدى اليه من زيادة فى اشباع الحاجة انما يوحى الى المشرفين بأنه ينبغى لهم أن يصبوا المزيد من التأكيد على هذا الشكل من الاقناع ، وأما الطريق السلبى فلا يدلد على أحسن تقدير الا الاذعان المشبع بالمهانة ولا يؤدى على أسوا تقدير الا الى شىء من السلوك العدوانى عندما يتخذ الموظف موقف المدافع عن كرامته •

والمشرف الذى يعتزم أن ينمى طريقه ، بحيث يتمشى مع الاتجاه الايجابى الذى سبق وصفه ، يجب أن يدرك المدى الكامل لحاجات الموظفين والعلاقات العديدة المتداخلة بينها ، كما يوضحها شكل (٧ ـ ٢) ، اذ عندما يربط هذه الحاجات بحالته الخاصة يدرك أن الحاجات المتنوعة سوف تتعارض فى بعض الأوقات • وعلى أقل تقدير فانه بتفكيره فى المدى الكامل للحاجات سوف يستطيع أن يوجد بصورة أوفى بين نفسه وبين وجهات نظر الموظفين • وينبغى أن يساعده على فهم أسباب تعدد أنواع السلوك التى يلاحظها بين أفراد الموظفين وجماعات العمال •

وخطوته التالية هى أن يربط الحاجات الفردية والجماعية بأهدافه الخاصة • وبحاجات ادارته وأهدافها • وهذا أمر صعب ، ولكن بعض المشرفين ينجحون بصورة غير عادية فى تحقيق ذلك •

وكثير من الأمثلة المستمدة من الصناعة توضح أن المنفذين قد وجدوا طرقا معينة لتكامل الأهداف الفردية والجماعية مع أهداف ادارية معينة ، وبأهداف الشركة ، ذلك بأن لهدف فى هذه الحالات هو خلق جو يستطيع فيه العامل أن يرى بكل وضوح أنه بالعمل نحو الأهداف التنظيمية يستطيع اشباع حاجاته بوصفه عاملا بطريقة فعالة • وسوف تتضمن هذه الأهداف الشخصية دائما توازنا بين اشباع حاجاته الشخصية وحاجات الجماعة كما يراها • غير أنها بدلا من أن تكون أهدافا خاصة أنانية فانها تندمج فى الأهداف الشاملة للمشروع ، ولكن يحقق العامل هذا الانتقال التدريجى تستطيع الادارة أن تحصل على ثقة بواسطة نمطها الشامل للسلوك اليومى، وعلى أحسن تقدير فان مواقف الموظفين تتغير ببطء ، ولكننا قد ألفنا جميعا الأمثلة على كيف يستطيع المنفذون أن يوقظوا المنظمة الانسانية من سباتها العميق فى فترة قصيرة من الزمن بشعلة من الالهام واظهار الاحترام الأصيل لحقوق موظفيها وحاجاتهم •

اتحاد حاجات العامل مع أهداف الشركة

لقد أوضحت الفقرات السابقة ما يحتاج اليه العمال كى يحققوا قدرا من الاشباع من عملهم اليومى • وكان التأكيد منصبا على أن السلوك الانسانى جميعا يوجه نحو اشباع الحاجات الشخصية كما يراها كل فرد أو جماعة ، ومنذ سنوات وادارة الأعمال دائبة السعى للوصول الى حلول لهذه المشكلات ، وليس لدى مؤلف هذا الكتاب حل جاهز • وبدلا من ذلك فهو يقترح فى خطوط عريضة طريقة تنفع المنفذين عند تفكيرهم فى وسيلة للتوصل الى هذا الهدف • واذا نظرنا الى الأعوام الخمسين الماضية ومحاولات ادارة الأعمال للحصول على ولاء عمالها وتأييدهم ، فانه يبدو أن هناك محاولات متعددة قصيرة الأجل لشراء ولاء العمال وتأييدهم • ولكن بدلا من ذلك فسوف ينصب تأكيدنا على برنامج طويل الأجل شامل ومتكامل ، ثم تخطيطه فى دقة وعناية كما يرتكز على طريقة مختلفة فى التفكير على المنظمة العشرية ومسئولية المدير الوظيفية ازاءها •

ان كل رجل من رجال التنفيذ يستطيع أن يستعيد فى ذاكرته الشركات التى لجأت الى برامج باهظة التكاليف لتمثيل الموظفين والتدريب والمشاركة فى الأرباح والاتصالات ، ولكنها وجدت بعد عدد قليل من السنوات أن الاستجابة المرغوبة من العامل لم تتحقق ، بمعنى أن الوعود بزيادة الطاقة الانتاجية لم تتحقق ماديا ، وكان هناك اثبات موضوعى ضعيف بأن الروح المعنوية قد تحسنت ، وكانت هذه المحاولات القائمة على اصابة الهدف بطلقة واحدة ترتكز فى الغالب على أفضل ما لدى الادارة من تخمينات لما يحتاج اليه الموظفون من عملهم • لقد بدا رجال الادارة بالتركيز أولا على دائرة واحدة من حاجات الموظف ، ثم انتقلوا الى دائرة أخرى ، وكان يندر وجود أسلوب لتنسيق الموقف الاجمالى لدى حاجات الموظف كما نجدها فى شكل (٧ – ٢) ، وليس هذا اتهاما للادارة ، لأن بحث العلاقات الانسانية لم يكشف عن شبكة معقدة لحاجات الموظف المتداخلة فى شكل صالح للاستخدام الا حديثا • وتبين النظرة العاجلة الى عدد قليل من الأمثلة كيف أن محاولات اصابة الهدف بطلقة واحدة من جانب الادارة جعل أمثال هذه البرامج يغلب عليها التقصير عن تحقيق أهدافها •

حوافز الأجر

ربما كان أكثر البحوث الحديثة تعمقا عن العلاقة بين الحوافز الاقتصادية

والعلاقات الانسانية هو ذلك الذى أتمه هوايت الذى قام باجراء ملاحظات فاحصة فى مكان العمل فى عدد كبير من المنشآت الصناعية ، ويوضح هوايت هذه الملاحظات على النحو التالى :

يزداد ادراك رجال التنفيذ والمسئولين عن ادارة الأفراد والمهندسين الصناعيين ، كما يزداد اعترافهم بأن النقود ليست هى الحل الوحيد لمشكلة حافز العامل ··· فكما يهتم الرجال بالنقود يهتمون أيضا بعلاقاتهم بالآخرين ، بمعنى أنك اذا منحتهم مكافأة مالية عن سلوك يفسد علاقاتهم بالرجال الآخرين صعب عليك أن تتوقع منهم استجابة حماسية · فالقضية اذن ليست قضية حوافز اقتصادية أو قضية علاقات انسانية · بل انها هى الادماج الفعال للحوافز الاقتصادية بالعلاقات الانسانية ، أى تكاملهما ·

وبعبارة أخرى فان القوة الجاذبة النقدية سوف تتأثر بدرجة كبيرة بنمط العلاقات الانسانية الذى تندمج فيه · ان كل مشكلة لتحديد فئات الأجور لها مظهر مهم من العلاقات الانسانية ويخلص هوايت الى النتيجة الآتية :

أن نظم الحوافز المالية فى الصناعة ربما تغل اليوم كسبا صافيا فى الطاقة الانتاجية ولكن معظمها يعجز عن تحرير أكثر من جزء صغير من الطاقة والذكاء اللذين يتعين على العمال أن يبذلوهما فى انجاز أعمالهم ، وحتى عندما يغل الحافز المالى طاقة انتاجية أعلى · فقد يخلق أيضا من التعارض داخل المنظمة ما يجعلنا نسأل عما اذا كانت المكاسب تساوى التكاليف أم لا(٩) · وفى سبيل ادماج أو تكامل الحوافز الاقتصادية والعلاقات الانسانية بطريقة أكثر فاعلية ، فان هوايت يقترح أن تركز الادارة مزيدا من الانتباه على استجابة العمال وطبيعة البيئة التى يعملون فى ظلها ·

نظم تقديم المقترحات

يثير ماكلوجلن McLaughlin (١٠) مسائل مماثلة بشأن تأثير خطة تقديم المقترحات على المظاهر الأخرى لعلاقات الموظفين ، فهو يقول « حاول –

---

(٩) William F. Whyte, "Economic Incentives and Human Relations." *Harvard Business Review,* March-April, 1952, pp. 73-79.

(١٠) H. T. McLaughlin, "More from Your Suggestion Plan," *Factory Management and Maintenance,* Nov., 1955, p. 114.

أولا قبل كل شيء أن تقرر هل شركتك على استعداد لتقبل برنامج تقـديم المقترحات ، ولنتدبر الآن بعض النماذج لرد الفعل بالنسبة لنظام تقديم المقترحات القائم على حسن النية ٠

مدير المستخدمين : ان الشيء الوحيـد الذى أريد أن أعرفه عن نظم تقديم المقترحات هو كيفية التخلص من احداها ، فلم يكن لدى نظـام أكثر تصديقا للرأس ، ولا أكثر تنغيصاً للنفس من هذا النظام ٠

ممثل العمال المنتدب من النقابة فى المصنع : نحن نسـمى الخطـة بالنظام الفرع الذى يتغذى وينمو على الأصل ، وأما الشركة فتتوقع أن يهدى اليها أحد الرجال فكرة تؤدى الى اسقاط أسماء خمسة رجال من قائمةالأجور .

المشرف : انى لا أجد أحدا يلتفت الى أفكارى ولكن دع أى شخص مهم فى المؤسسة يقترح نفس الفكرة فسرعان ما يدب النشاط ٠

موظف الترقيات والعلاقات : لقـد توقفت عن ارسال المقترحات من سنوات مضت فاذا اعتقدت الادارة أن أفكارك سوف تكلف نقودا لتنفيذها فلا تتوقع منها أن تأخذ بها ٠

عامل آخر : تتوقع الشركة أن تشترى فكرة تساوى الف دولار مقابل عشرة دولارات ٠

ان كثيرا من رجال التنفيذ الذين يزعجهم ضعف الاهتمام الظاهرى من جانب موظفيهم بنظام المقترحات ، عليهم أن يواجهوا هذا النوع من رد الفعل الذى لا يدعو الى الغبطة ، لا من جانب الموظفين والنقابات فحسب ، بل ومن جانب الذين قد يشعرون بالتخطى أو التهديد من هذا النظام ــ بصفة خاصة٠

وعندما يقام مثل هذا النظام على علاقات سليمة من الثقة المتبادلة بين الادارة والنقابة وعندما يرتبط به برنامج شامل للمظاهر الأخرى لأوجه نشاط علاقات الموظفين بحيث يكون قد صمم لاشباع المدى الكامل لحاجاتهم فانه حينئذ يحقق نتائج مدهشة عن طريق خطة تمتاز بحسن الادارة ٠

مزايا موشاة

يزودنا البحث الذى قام به سيشور بنظرة أخرى نافذة الى النتائج المحدودة التى يمكن أن تحصل عليها الادارة من العناية بالمزايا الموشاة التى تتحقق من اصابة الهدف بطلقة واحدة ·

لقد شهدت الأعوام العشرون الماضية توسعا كبيرا فى البرامج التى وضعت لحماية رفاهية الموظفين عاجلا آجلا ، وجعل عضوية المنظمة مكافأة مجزية ··· ومن بين هذه البرامج مشروعات التأمين ومدة تشغيل مضمونة ، ومزايا التقاعد ، واجازات أطول ، ومرتبات أكبر ، وما شابه ذلك · وبينما تنبع هذه التطورات جزئيا من الاهتمام المباشر برفاهية الموظف ، ومن حاجات الموظف الى هذه المزايا الملموسة ، فهناك فرض مستتر من جانب عدد كبير من رجال الادارة بأن هذه البرامج سوف تخلق قوة عمل راضية وآمنة ، وبالتالى قوة عمل أكثر انتاجية ·

ولم يسفر البحث فى عدد متنوع من المنظمات عن العلاقة المتوقعة بين المنافع الخارجية أو البعيدة بالطاقة الانتاجية · وعندما يقارن الموظفون أو الادارات التى تمتاز بارتفاع الطاقة الانتاجية بهؤلاء أو تلك ذات الطاقة الانتاجية المنخفضة ، فانه يبدو أن الفروق المهمة فى ادراك هذه المنافع أو مدى اشباعها قليلة · وليس معنى هذا أن مثل هذه الرفاهية والبرامج التى توفر هذه المزايا ليست بذات قيمة ، بل على العكس فانها تحظى بقبول من جانب الموظفين ولها علاقة واضحة بتنمية المواقف التى فى صالح المنظمة ·

وغالبا ما يبدو أنها ترتبط بتقليل الغياب ، وبالرغبة فى الالتحاق بالمؤسسة والبقاء فيها ، ولكنها لا تحفز بالضرورة الى زيادة الطاقة الانتاجية فى العمل · ان الفروق المهمة هى تلك التى فى متناول يد الموظف ، وقد انسقنا مرارا الى النتيجة القائلة بأن العوامل المهمة للحوافز انما توجد فى حالة العمل المباشر — العمل نفسه والتجارب اليومية فى أثناء القيام بالعمل ، والعلاقات الاجتماعية فى محل العمل(١١) ·

---

(١١) Stanley E. Seashore, "Basic Elements of Planning Constructive Supervision," address, International Association of Personnel in Employment Security, Forty-First Convention, Asheville, N. C., June 1-4, 1954, p. 1.

المشاركة فى الأرباح

حققت بعض الشركات نجاحا مشهودا فى مشروعات المشاركة فى الأرباح، فى حين تخلى عنها البعض الآخر فى امتعاض ، وفى حالات أخرى عارضت النقابات تطبيقها فى شدة واصرار • ويتطلب نجاح خطة المشاركة فى الأرباح درجة عالية من التعاون بين النقابة والادارة ومشاركة نشيطة وفعالة من جانب العامل • ولنجاح الخطة يجب أن تشارك الادارة العمال فى المعلومات ، ذلك لأن الجو الشامل للثقة يجب أن يتوافر أولا قبل أن يقدم العامل بمحض اختياره أفكارا تؤدى الى خفض نفقة الانتاج • ولقد صممت المشاركة فى الأرباح على أساس تشجيع العامل على أن يمزج نجاحه الخاص بنجاح الشركة • واذا أكد العامل ذهنه وأخرج أفكارا تؤدى الى خفض نفقة الانتاج ، واذا كان العمل التعاونى مع الآخرين تحت اشراف جيد يمكن من تنمية روح الفريق ، فان العامل كفرد وكعضو فى جماعته يساهم بشخصه فى خلق قسم الانتاج• وعندما تكفى هـذه القيم لتحقيق قدر من الأرباح يزيد على التكاليف فان العامل عندما يشارك فى هذا الربح يدرك أن هدف الشركة فى الازدهار وزيادة الطاقة الانتاجية يمكن أن يكون هدفه هو أيضا •

ولكن فى هذه الحالة ، كما فى الأمثلة الثلاثة الأخرى ، يجب أن يكون هناك نمط شامل للتفكير فى العلاقات الانسانية وسلوك القيادة بحيث تشبع أغلب حاجات الموظفين قبل البرامج والخطوط الفردية ، ان مثلها سوف يوفر الحواجز لدى العمال للوصول بالطاقة الانتاجية الى حدها الأقصى •

ان الوسائل المحدودة القائمة على اصابة الهدف بطلقة واحدة يندر أن تحقق آمال مؤيديها وما يتوقعونه منها •

فلسفة من أجل أسلوب متكامل

ان الشركات التى حققت قدرا من النجاح فى مساعدة العمال والملاحظين على دمج نجاحهم الشخصى بنجاح الشركة نفسها وصلت الى هذه النتائج بعدة طرق مختلفة • وهناك بعض التماثل فى السياسات والبرامج ووسائل اقامة علاقات الموظفين التى اتبعوها ، وربما كان أكثر أوجه التماثل هى تلك

التى لا تطفو على السطح ولا يمكن تلخيصها دائما بوضوح من جانب منفذى الشركة أو الباحثين الخارجيين ووضعها فى لفافة أنيقة بحيث يستطيع أن يلتقطها الآخرون ويغرسوها فى منظماتهم ٠ ونحن نشير الى فلسفة العلاقات الانسانية الأساسية للادارة : موقفها تجاه موظفيها بوصفهم أشخاصا ، والتزاماتها ازاء المخلوقات البشرية التى لا تعيش من أجل الخبز فقط ، ويبدو أن ادارة الأعمال الناجحة قد بلورت لنفسها صورة واضحة لمسئولياتها عن العلاقات الانسانية السليمة ، فهى تنظر الى المشرفين والعمال على أنهم رجال لديهم امكانياتهم من المهارة والقدرات الخالقة ، ويمتازون بالمبادأة التى لايمكن تنميتها الا اذا توافرت لهم البيئة الصالحة والتشريع اللازم ٠ ولدى هذا النوع من الادارة اقتناع مؤكد عن مكانة الرجل العامل فى المجتمع بوصفه أبا وعضوا فى هذا المجتمع ، وشخصا خلقه الله على صورته ومثاله يأمل أن يحقق مصير نفسه عن طريق عمله ٠ وعلى ذلك فيجب أن تسهم بيئة العمل فى اشعار الرجل باحترام الذات ، وبالتكامل ، بوصفه مخلوقا بشريا ٠ أما المدير الذى كون لنفسه فلسفة نامية عن الناس فسوف يكون موجها فى كل مظاهر تفكيره وسلوكه اليومى بحيث لا يكون متناقضا ، بل يصر على أن يكون أخلاقيا وعادلا مخلصا ، وسوف يظهر اخلاصه للآخرين عن طريق سلوكه وقراراته وتصرفاته ٠

وسوف لا تطبق وسيلته فى العلاقات الانسانية على سياسات الموظفين والمشكلات فحسب ، بل سوف تعمر كل شىء يقوم به ٠ واذا كان لديه اعتقاد ثابت بأن للموظفين الحق فى الأمان واستقرار العمل بوصفهم أسرة ، فسوف يؤثر هذا الامتناع فى القرارات التى يتخذها فى وضع السياسات المالية وسياسات المبيعات والمشتريات ، وسوف يتأثر مايتوقعه من مرؤوسيه بوجهات نظره الأساسية عن العلاقات الانسانية ، وسوف يدرك أن لدى الملاحظين والرجال فى المصنع خبرة فريدة يمكن استخدامها بواسطة هيئة مهندسى التصميمات لتطوير آلات جديدة ٠ ويتوقع أنه يتوافر لدى المهندسين الصناعيين العدالة المطلقة فى وضع فئات الأجور ، كما سوف لا يسمح بتخفيض فئاتها ، ويغلب عليه أن يؤكد أهمية تطوير وسائل التعاون بين الرجال الذين يعملون فى المصنع أو دائرة العمل ٠ ويدرك هذا النوع من المديرين أن الدنيا لم تخلق فى يوم واحد ٠ واذا كان يرى أن دوره هو تنمية القدرات الكامنة فى الناس أولا وقبل كل شىء فانه سوف يدرك أن هذا لن يتم بين عشية وضحاها ،

والناس لا يستجيبون الا اذا شعروا أنهم يستطيعون أن يثقوا بهذا النوع من المديرين ٠

وهو لا يستطيع أن يكسب ثقتهم الا بالتكامل وبسلسلة تدريجية من الخطوات المتماسكة على مدى فترة من السنوات ٠ والادارة لا يمكن أن تشترى الثقة بتقديم المنح للعمال ، بل يجب على المدير ومعاونيه أن يظهروا خلال سلوكهم بأنهم يتمسكون بمجموعة عامة من المعتقدات بشأن العمال وحاجات وظائفهم ٠ ان أهدافه بشأن ادارة الأفراد يجب أن تعكس تطبيقا عمليا شاملا لهذه المعتقدات وتقوم المقاييس المحددة والنظام الصارم بدورها ٠ ولا توجد سياسة بمفردها أو برنامج قد صمم لاشباع حاجات الموظفين فى دائرة بمفردها تفى بالغرض ما دام الانسان كائنا عضويا تتشابك حاجاته فى نمط منتظم ، بحيث ان ما يؤثر فى احداها يؤثر فيها جميعا ، فان هناك تداخلا بين الأجور والأمن ويرتبط الأمن بالمشاركة وهما يتوقفان بدورهما على الاتصال ، وترتبط الأجور والفرصة فى الترقى بالمشاركة فى الأرباح وبفئات الأجر ٠ وهى تعتمد بدورها على أهداف الادارة والاشراف الفعالة ٠ ان ما نعالجه هو شبكة من العناصر المترابطة يعتمد نجاح كل منها على الآخر بطرق متنوعة ٠ واذا أخذنا جميع العناصر معا وطبقناها بصورة مستمرة على فترة طويلة من الزمن فربما نشأ عنها فى النهاية نمو الثقة بالادارة من جانب الموظفين ، ولكن يصعب خلق هذه العلاقة الرقيقة ٠ وأكثر من ذلك تصعب المحافظة عليها ما دامت التغييرات تمثل تهديدا مستمرا للاستقرار والانسجام وهى التغييرات التى لامفر منها للمنظمة الانسانية ٠

الخلاصة ــ هل يكفى إشباع الحاجات

ان صاحب العمل الذى يفهم حاجات الموظفين كما يتصورونها ويسعى الى توفير بيئة للعمل يستطيع فيها هؤلاء الموظفون اشباع معظم حاجاتهم الانسانية انما يكون قد اتخذ الخطوة الأولى فقط فى طريق التقدم الى الأمام ٠

هل يكفى اشباع الحاجات ؟ وهل يبقى لدى الموظفين الذين أشبعت حاجاتهم دافع الانتاج ؟ وهل يؤدى الاهتمام باشباع حاجات الموظفين الى اتباع الأسلوب الهين اللين (اجعلهم سعداء بأى ثمن) ، والذى سبقت الاشارة اليه فى الفصل السادس ؟ نحن نعلم من تجاربنا أننا لا يمكن أن نشبع جميع

حاجاتنا ، فكلما أشبعنا حاجة ظهرت حاجات أخرى جديدة ، فهو تيار لاينقطع ولذلك اذا كان الموظفين فى سعى دائم لاشباع حاجات جديدة وأمان واطماع جديدة فلا يمكن القول ان اشباع مجموعة ساكنة من الحاجات الانسانيـة الأساسية يكفى لمساعدة الادارة على توفير حافز ديناميكى فعال يدفع الموظفين الى الانتاج •

ان هدفنا لا يمكن أن يكون توفير الاشباع الأجوف الذى يؤدى الى القناعة والتكاسل وعدم تحمل المسئولية نحو الانتاج ، بل ينبغى بدلا من ذلك أن يكون هدفنا هو توفير بيئة عمل جيدة التنظيم تزول منها العوائق المادية والفعلية للانتاج ، ويواجه الناس فيها التحدى ببذل القدر الأمثل من الجهود لأنهم يرون أن فى هذا اشباعا لذواتهم ، وأنه جدير ببذل هذه الجهود • وهذا يتضمن قيادة موهوبة وحساسة تتصف بالاقدام ، كما يتضمن مستويات رفيعة من الأداء وقدرا كافيا من النظام الذى يؤدى الى الاحترام المتبادل فى بيئة كهذه يرى الموظفون أن الادارة تخلق الفرص لنموهم ولاستخدام مهاراتهم البدنية والذهنية فى عمل ذى معنى تحت اشراف جيد • وينبغى أن ينتظر من الموظفين أن يحملوا المسئولية وأن يشتركوا فى التخطيط وتحقيق الأهداف التى يفهمونها ، وأن يساعدوا على تكوينها — ان النظام المفروض ذاتيا والرقابات الاجتماعية داخل مجموعات العمل سوف يكون لها السيادة تدريجيا بحيث يمكن تخفيض الضغوط الخارجية الى أقصى حد ، وسوف يغلب على الناس المحترفين فى ظل مثل هذا النوع من بيئة العمل أن يشعروا بأن أهدافهم الخاصة يمكن تحقيقها على خير وجه بتوجيه جهودهم التى يبذلونها عن طيب خاطر لتحقيق أهداف المنظمة — تلك الأهداف التى يفهمونها ويرتضونها • ويرون أنها جديرة بالمستقبل البعيد •

مراجـــع

Argyris, C. : "Human Problems with Budgets," *Harvard Business Review,* January-February, 1953, pp. 97 - 110.

Burck, Gilbert : "The American Genius for Productivity," *Fortune,* July, 1955, p. 66.

Burling, Temple: *Essays on Human Aspects of Administration,* New York State School of Industrial and Labor Relations, Ithaca, N.Y., August, 1953.

"Getting to Know Your People," *Modern Industry,* Apr. 15, 1953. pp. 37 - 40.

Haire. Mason, and Josephine Gottsdanker: "Factors Influencing Industrial Morale," *Personnel*, May, 1951, pp. 445 - 454.

Likert, Rensis : "Motivation : The Core of Management," *Motivation: The Core of Management*, AMA Personnel Series, no. 155, 1953, pp. 3 - 21.

———: "Motivation and Increased Productivity," NICB *Management Record*, April, 1956, pp. 128 - 131.

McGregor, Douglas M.: "The Staff Function in Human Relations," *The Journal of Social Issues*, Summer, 1948, pp. 5 - 22.

———: "The Human Side of Enterprise," *The Management Review*, *November*, 1957, pp. 22 - 28, 88 - 92.

McLaughlin, H. T.: "More From Your Suggestion Plan," *Factory Management and Maintenance*, November. 1955, p. 114.

Moore, David G., and Robert K. Burns: "How Good Is Good Morale?" *Factory Management and Maintenance*, February, 1956, pp. 130 - 136.

"Motivating Workers for Productivity," *Modern Industry*, Apr. 15, 1952, pp. 65 - 68.

Roethlisberger, Fritz : *Management and Morale* Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1941.

Saltonstall, Robert: "What Employees Want From Their Work," *Harvard Business Review*, November-December, 1953, pp. 72 - 78.

Sayles, L. R., and G. Straus: "What the Worker Really Thinks of His Union," *Harvard Business Review*, May-June, 1953, pp. 94 - 102.

Schwab, Robert E. : "Motivation and Human Relations Principles," *Motivation : The Core of Management*, AMA Personnel Series, no. 155, 1953, pp. 30 - 39.

Uphoff, Walter H., and Marvin D. Dunnette : "What Union Members Think of Unionism," *Personnel*, January, 1957, pp. 347 - 352.

Viteles. Morris M.: *Motivation and Morale*, W. W. Norton & Company, Inc., New York, 1953.

Whyte, William Foote: "Economic Incentives and Human Relations," *Harvard Business Review*, March-April. 1952, pp. 73 - 80.

الفصل الثامن

معنى الوظيفة

لمعالجة الوظيفة نفسها بوصفها أحد العوامل فى خلق الحافز على العمل معالجة وافية سوف يكون من الضرورى استعراض تطورات الوظيفة فى الماضى القريب ، اذ سوف يساعدنا ذلك على تحديد موقفنا اليوم قبل أن ننظر فى المستقبل ٠

من الواضح أن أصحاب الوظائف ينفقون ثلث حياتهم على الأقل ونصف الساعات التى لا ينامون فيها ، اما فى العمل واما فى أوجه نشاط ترتبط بالعمل أو بالمركز الذى يشغلونه بطريقة أو بأخرى ، وهذا يعنى أن وظائفنا لابد وأن تشغل أذهاننا ، وربما كان أكبر ما نكرس له اهتمامنا أن الأسرة والأصدقاء والترويح عن النفس تشغل مكانا كبيرا فى أذهاننا فى بعض الأوقات٠ ولكن لمدة خمسة أيام على الأقل من كل أسبوع نجد أننا نتنبأ بما سيحدث فى الوظيفة ، أو نقوم فعلا بالعمل ، أو نناقش ونفكر فيما جرى خلال ساعات العمل ٠ ان تجاربنا وعلاقاتنا الخاصة ، والظروف التى نعمل فى ظلها ، والتى تتصل جميعا بوظيفتنا ، تؤثر فى كيفية شعورنا ٠ وفى كثير من الحالات تحدد المواقف المستمدة من العمـل نوع المواقف التى تأتى بها الى الأسرة والجماعة ٠ ويستطيع القارىء أن يتصور من بين أصدقائه ومعارفه أشخاصا معينين يتصفون بشدة التحمس والتأثر ويحبون الحديث عن عملهم ، على حين يبدو أن هناك آخرين يأخذون العمل قضية مسلمة ، لا يحصلون منه على أية قوة دافعة ٠ ولايزال هناك آخـرون ينظرون الى وظائفهم بوصفها غير مشجعة ومثبطة للهمة ، ومحطة للقدر ، وربما عديمـة النفع ٠ والى الآن والناس متوفرون دائما للقيام بما فى هذا العالم من عمل ، ولكن بكل تأكيد ليس كل هذا العمل يمكن أن يكون مصدرا للاثارة والتحدى والالهام ، وفى ظل اقتصاد يتميز بتنوع الأعمال لابد أن يكون هناك على الأقل حاجة مؤقتة الى قيام العمال بأعمـال مملة ورتيبة وقاتلة للروح ٠ وقد يكون سؤالنا

الأساسى فى هذا الفصل على هـذا النحو : ماذا يمكن عمله تجاه التعارض الظاهر بين الوظائف التى تشبه الآلة والعمال الآدميين الذين يطلبون أكثر مما يستطيعون الحصول عليه من وظائفهم لكى يمكن مدهم بمزيد من الحافز ؟؟ وهل يجب أن نستعرض بعض مظاهر الانتاج الكبير لنجعل الوظائف أكثر معنى وأكثر اشباعا ، وربما كان ذلك على حساب الطاقة الانتاجية ، هل نستطيع أن نعيد عقارب الساعة الى الوراء ؟ من الواضح اذن ماذا يمكن عمله لجعل الوظائف فى التجارة والصناعة أكثر معنى وأكثر جاذبية بحيث تسهم فى اشعار العمال بالنجاح فى الحيـاة ، ومن ثم تساعد على زيادة الطاقة الانتاجية •

بيئة صاحب الحرفة الماهر

دعنا ننظر الى الوراء لحظة لنرى نوع الوظيفة التى كان يؤديها صاحب الحرفة الماهر فى ورشـة أو مصنع صغير منذ عدة أجيال مضت ، أو ربما لا يزال فى ذهن القارىء صورة الجزمجى أو ميكانيكى السيارات فى تلك الأيام ، انه شخص يعمل لحساب نفسه أو لحساب مالك تربطه به صلات شخصية وثيقة(١) • ولقد أمضى صاحب الحرفة الماهر فى العادة فترة تلمذة صناعية رسمية ، أو على الأقل فترة تدريب طويلة شرب فيها سر الصنعة وهو فخور بمهارته وعمله اليدوى • انه يصنع الحذاء من أوله الى آخره ، أو يتولى اصلاحه بنفسه من البداية الى النهاية ، وهو فى ذلك ينفذ تعليمات رئيسه أو عميله وهو يعلم أنه مسئول عن انتاج سلعة نهائية بناء على طلب الرئيس أو العميل الذى يعرفه •

انه يفخر بالمحافظة على مستوى محله وشهرته ، وهو يقرر كيفية انجاز العمل ، وترتيب الخطوات المختلفة التى تتخذ ، وكيفية معالجة المشكلات التى تنشأ ونوع الخيط الذى يستخدم وأين تدق المسامير ، وكيف يجب أن تبدو السلعة فى شكلها النهائى • وذلك لاشباع مقاييسه الشخصية الخاصة من

---

(١) لاحظنا فى الفصل الثانى أن ٩٥٪ من الأعمال التجارية الأمريكية مازال يستخدم من موظف واحد الى تسعة موظفين ، وان ٣ر٢٪ من الشركات التى تستخدم الف موظف فما فوق تستخدم ٩ر٣٧٪ من المجموع الكلى للعمال •

أجل مستوى أو جودة عمله • أضف الى ذلك أنه يتولى وضع الخطط بنفسه كما يضع مقاييسه للسرعة من ساعة الى أخرى ، كما يحدد عدد الساعات التى يعملها • واذا كانهو الرئيس أو على صلة وثيقة بالرئيس فهو يعرف مقتضيات الحالة وما هى المشكلات القائمة ، وما الذى تقوم به الادارة لمعالجة مثل هذه المشكلات • وما دام أنه رجل ماهر ومتخصص فقد يسأل عن رأيه أو يشعر بأنه حرفى التطوع بتقديم أفكاره واستخدام ذهنه فيما يؤدى الى تقدم العمل • ان أمثال هؤلاء الناس تعودوا الأعمال الشاقة يدفعهم حافز داخلى اختيارى ينبع معظمه من الطبيعة الذاتية للوظيفة التى تطالبهم بأن يستخدموا كل ما أعطاهم الله من مواهب •

خط التجميع وظروف العمل

منذ ابتداء استخدام خط التجميع والادارة العلمية ونمو الشركات الى مشروعات ضخمة تستخدم آلاف الناس فى عمل غير فنيين أو شبه فنيين ، وكثير من المظاهر الفريدة لصاحب الحرفة الماهر تتلاشى هى وكل ما يتعلق بها من معنى انسانى جميل •

ان لكل من ادارة الأعمال التى يتولاها المحترفون والنقابة الصناعية مطالب مختلفة من العامل ، بحيث أخذت وظيفته طابعا مختلفا تماما(٢) • ومن البحوث التى قام بها أعضاء معهد العلاقات الانسانية بجامعة ييل فى الظروف التى يعمل فى ظلها عمال شركتين من شركات تجميع السيارتين تبين أن أهم خاصتين لعمل تجميع السيارات هما : مسايرة الآلات فى سرعتها وأنماط العمل المتكرر ، وأنهما بالذات أهم مصادر تذمر العمل بسبب مايحدثانه من الشعور بزيادة الضغط وانعدام الشخصية ، وقد رسم الباحثون خلال مقابلاتهم للعمال عن قرب صورة عن كيفية شعور العمال والمشرفين نحو وظيفة خط التجميع • ولنستمع لحظة لما قاله أحد رؤساء العمال الذين رقوا حديثا قال :

---

(٢) Arthur N. Turner "Management and the Assembly Line," *Harvard Business Review*. Sept. October 1955 pp. 40 - 42.

« ان الضغوط موجودة دائما سواء أكنت عاملا أم رئيسا للعمال . ان الخط فى حد ذاته ضغط (هذه الحركة المستمرة) . وغالبا ما يصف العمال خط التجميع بقولهم : « ان كل شىء يتحرك . ان الخط يأتى اليك على الدوام . وليس الخط الرئيسى فقط هو الذى يخترق المؤسسة كلها ، بل هناك أيضا مجموعة من خطوط التجميع الفرعية التى تدور فى حلقات كما أن الناقلات التى تدور فوق الرؤوس لاتكف عن الحركة ... وبعد فترة من البداية يتعود العمال أن يحاطوا بما درج العمـال على تسـميته (بالوحش الحديدى) الذى لايكف عن الحركة . ويستحيل عليهم أن يتجاهلوه لأنه موجود فى كل مكان كما يبدو أن ألوان نشاطهم تخضع فى تنظيمها لمطالبه » .

ولتوضيح شعور بعض العمال نحو المظاهر المتكررة لوظائف التجميع الآلية فى هذه المؤسسات . فلتستمع مرة أخرى : « انى اعترض على عمل الشىء نفسه كل يوم .. انى لا أحبه . وبعد فترة تصبح كاحدى الأدوات الموجودة هنا ، انك تكف عن تشغيل ذهنك . واذا حصلت على وظيفة معينة فانك تؤديها ميكانيكيا . وبعد فترة تصبح انســانا آليـا » . ويضـيف الباحثون قولهم :

« فى ظل تقسيم العمليات الى أبسط مكوناتها . وبالنظر الى دورة الزمن القصيرة بالنسبة لغالبية الوظائف عندما يجرى الخط بمعدل ثلاثين سيارة أو أكثر فى الساعة ، فان الوظيفة المتوسطة تتطلب تعدد التكرار السريع لحركات بسيطة نسبيا خلال اليوم . وما من شك فى أن دونية الحد المطلوب من المهارة ، وكذلك الرتابة والافتقار الى الاهتمام الذاتى بالعمل . أصل الشعور العام بانعدام الشخصية والاغفال والصفات الحميدة لدى عمال خط التجميع» .

وما من شك أن لدى القـارى انطباعاته الدائمة التى تأتت له من مشاهدة عمال خط التجميع وهم يشتغلون فى مصنع كبير . وربما تحرك انطباعات البحث السابق بعض العوامل التى تجعل العمل على خط التجميع هذه الأيام يبدو أقل معنى وأقل اشباعا من ذلك « الجزمجى » أو صاحب الحرفة الماهر . ولا حاجة بنا الى القول بأن هناك درجات متفاوتة لمسايرة السرعة الميكانيكية التى تؤدى الى الضغوط والتـكرار وانعدام الشخصية الموجودة فى التجارة والصناعة هذه الأيام .

التحويل إلى الآلية

تثير النظرة الى المستقبل وما يتوقع فيه من استخدام للآلية على نطاق واسع فى التفكير والوسائل الفنية مجموعة من القضايا الجديدة المختلفة عن ظروف الوظيفة ، فقد لاتتطلب الوظيفة من العامل أكثر من مجرد وضع الشيء فى الجهاز ، أو الضغط على أزرار التشغيل والوقت • فى حين أنه فى الفترة المتداخلة لدورة الآلة تقف الى جانبها مراقبا بعدد من المقاييس والمؤشرات التى تضبط عملية الانتاج ومستوى جودتها تلقائيا • واذا أوضحت المؤشرات أن خطأ قد وقع فانه سوف يستدعى الرجل صاحب المهارة العالية المختص بالاصلاح والصيانة والذى يستطيع وحده اصلاح التجهيزات الميكانيكية المعقدة والضوابط الالكترونية الحديثة ، وسوف يقل العمل البدنى، وتقل أخطار العمل ، وتستبعد المهارة اليدوية فعلا • وفى مقابل ذلك سوف تتطلب الوظيفة نوعا جديدا من المسؤولية والمعرفة والمقدرة على احكام التقدير. وسوف يظل العامل هو سيد الآلة • الا أن المطالب الذهنية والتوتر العصبى سوف يحلان محل الاشباع الذى كان العمل البدنى يحققه • وبواسطة آلة هائلة يديرها رجل واحد سوف يستطيع العامل أن يشتغل فى منطقة منعزلة بعيدا عن الأفراد الآخرين • ولا شك أن رجل السكة الحديد الذى يضبط حركة تسعة آلاف عربة نقل يوميا بالوسائل الالكترونية يتحمل مسئولية عظيمة تتطلب تركيزا دقيقا واتصالا قليلا بالناس ؛ فهو يعيش فى عالم من الأشياء ، ووظيفته تفرض عليه مطالب أساسية جديدة • وفى الصناعة سوف تقوم الآلة الأوتومية بقسط كبير من التفكير نيابة عن الانسان ، ويغلب أن تؤدى وظائف الأوتومية الى الحد من الميول الطبيعية للعامل بوصفه مخلوقا بشريا له رغبات عميقة فى الارتباط بالآخرين والعمل معهم على شكل فريق • ويغلب أن يكون السأم والاجهاد الذهنى والتوترات هى النتائج التى تترتب على استحداث الأوتومية • وأخيرا فانها تثير قضايا عظيمة ، الا اذا استطاعت الادارة أن تجد طرقا لجعل لوظائف انسانية فى ظل الظروف الآلية • وقد وصف أحد المديرين العمل الآلى بقوله :

« يقوم العامل بوظيفته بصفة رئيسية بملاحظة الأدوات واجراء التعديلات العديدة التى يتطلبها تلافى النقص والعيوب فى القياس وما شابه ذلك • وهو يحصل أيضا على التقارير عن سير العمل وعندما يحدث أى

انحراف فى الجودة فان واجبه يقتضى اعادة تعديل كل مجموعة الضوابط حتى يمكنها الاستمرار فى المحافظة على الجودة التى ينبغى أن تكون مطابقة للمواصفات • وليست هذه العملية آلية بأية حال ، ولو أن أدوات الآلية تبدأ فى معاونة لعامل يجعل المعلومات أو البيانات فى متناول يده وعادة ما تركز البيانات الخاصة بالعملية وبالضوابط التى تتحكم فى هذه العملية على لوحة رئيسية للرقابة توضع أمام العامل • وفى المؤسسات الحديثة يوضع تحت تصرف العامل عدد كبير من وسائل الرقابة البعيدة عنه بحيث تستطيع القيام بوظيفته بكفاية ولكن دون أن تكون تلقائية(٣) » •

وسوف يؤدى هذا البحث الى استنتاج أن الوظيفة تتطلب اليقظة وشيئا من القدرة على الحكم والتقدير ، وذلك للتصرف فى حدود مقاييس سبق تقريرها • ولكن العامل لايكاد يستطيع أن يطلق على ما أنتجه هذا : « عملى » • بل انه من عمل الوحش أكثر مما هو من عمله هو •

وعلى أية حال فلالغاء أثر هذا الانطباع سوف يألف القراءة مباهاة عمال محطات القوى ومهندسى السفن الذين كثيرا ما يظهرون مباهاة متطرفة بمعداتهم وبأهمية وظائفهم الرئيسية • والحقيقة أن هؤلاء الرجال يحملون ترخيصا مهنيا ، ولديهم تقاليد فريدة فى نوعها ، ودرجة عالية من الشعور بالمسئولية قد يكون لها بعض الاعتبار فى تلك الروح المعنوية العالية التى يمتازون بها عادة ، وبكل تأكيد ليس من المرغوب فيه اتخاذ موقف تسيطر عليه روح الهزيمة أمام مثل هذا التطور الجديد الهام ، ويعنى به « الآلية » غير أن مشكلات العلاقات الانسانية الخطيرة سوف تنعدم الا اذا وضعت الادارة أجهزتها الجديدة واجراءاتها بطريقة تجعل الوظائف الهينة للآلات الأوتومية ذات معنى • ان الوظائف الجديدة يجب أن تعوض بطريقة ما الخسائر الانسانية الذاتية التى تتضمنها الأتومية (الآلية) • وفى التحليل الأخير فانه اذا استدعى أى عامل للقيام بالعمل فسوف يسيطر على العملية ، وسوف يحدد الى مدى كبير شعور العامل الداخلى بالحافز ودرجة النجاح النهائى للآلية نفسها • أما اذا فقدت الوظيفة الجديدة معناها وأصبحت تؤدى الى الشعور

---

(٣) Albert F. Sperry, "The Nature of Automation," *Keeping Pace with Automation*, AMA *Special Report*, no. 7, 1956, p. 17.

بالسأم والرتابة فان أمام العامل آلاف الطرق للتعبير عن خيبة أمله ، بحيث لا تحقق العملية معدل الانجاز الذى قدر لها ٠

ويستطيع القارىء ، من التحليل السابق ، أن يتصور ماذا كان يحدث فى هذه العملية نتيجة للتهوين من شأن الوظائف وفى نهاية يوم العمل ٠ فأنت بوصفك من رجال التنفيذ تود أن تترك المكتب ولديك شعور بأنك حققت شيئا واقعيا وأن بعض الأشياء التى تم انجازها خلال اليوم ، قد تحدت أفضل ما لديك من مواهب ٠ ويميل الميزان الى جانبك وترجح كفتك عندما تعالج مشكلات تستغل ميدان تدريبك الذى تخصصت فيه ومقدرتك على التقدير ومهارتك فى الحكم ٠ انك ترغب فى أن تفخر بما حققته فى يوم عملك وأنك قد كسبت أجر يومك بعرق جبينك ٠ وعمالك فى حاجة مثلك الى نفس الشعور بأنهم يحققون شيئا من وراء نشاطهم الرئيسى الذى يبذلونه فى الحياة اذا أريد لهم أن يكونوا آباء صالحين ، ومواطنين نافعين ٠

وهناك وجهة نظر أخرى بشأن الآلية أكثر تفاؤلا وهى أن الآلة سوف تؤدى الأعمال المملة الرتيبة ، وأن العمل سوف يتطلب نوعا جديدا من الفنيين المهرة ، وعندما ننظر الى المستقبل يتوقع « دراكر » أن تتحقق هذه النتيجة فى الأعوام العشرين القادمة :

« والواقع أنه قد لا يوجد على أرض مصنع الغد القائم على ضغط الأزرار عمال يقومون بالانتاج ٠ والآن لم يعد هناك أى عمال فى محطة توليد القوى أو تكرير البترول ، ولكن الأمر يتطلب فى نفس الوقت عددا كبيرا لا يصدق ممن يقومون بصنع الآلات وتركيبها واصلاحها والاشراف عليها أثناء أدائها للعمل كما نجد آخرين يضعون خطط العمل وتغذية الآلة بالمعلومات ٠ وفضلا عن ذلك فان الحاجة سوف تدعو الى عدد كبير من الرجال الحاصلين على تعليم عال لشغل وظائف جديدة كمصممين للآلات وكرياضيين ٠ وأخيرا سوف تدعو الحاجة الى استخدام عدد كبير لشغل وظائف الادارة التى تتطلب مقدرة عالية على التفكير والتحليل واتخاذ القرارات وتحمل المخاطرة ٠ وهذه الزيادة فى كل من عدد المديرين وفيما هو مطلوب منهم قد يكون أكبر ما فى جميع الآثار الاجتماعية للآلة[٤] ٠ والى نقيض ذلك تشير النتائج التى توصل اليها

---

(٤) Peter F. Drucker, *America's Next Twenty Years*, Harper & Brothers, New York, 1957, pp. 26, 27.

برايت • بعد دراسة ميدانية دقيقة للآثار المترتبة على الآلة فى ثلاث عشرة مؤسسة • ولهذه النتائج أهمية عمليـة بالنسبة الى المنفذين فى الادارة • لقد وجد برايت أن كثيرا من الفروض التى تضعها الادارة عن الآلة وما تتطلبه من قوة عاقلة تمتاز بمزيد من المهارة العالية للعمل والصيانة انما هى فروض مضللة الى حد كبير • فهو يقول اننى لم أجد أن الزيادة التدريجية فى المهارة قد حدثت فى أى مكان بما يقارب المدى المفروض ، بل على العكس زاد الدليل على أن الآلية قد خفضت المهارة المطلوبة من قوة العمل التى تتولى تنفيذ العمليات ، وفى بعض الحالات بالنسبة لقوة العاملة كلها فى المصنع بما فى ذلك تنظيم الصيانة(٥) •

وقد أشار برايت الى أن هناك أنواعا جديدة من الوظائف غير المباشرة تتطلب درجة عالية من التعليم الفنى (مثل الآلات التى تقوم بضبط الأرقام) ، ولكن المؤسسات تحتاج الى عـدد قليل فقط من أمثال هؤلاء الناس • أما بالنسبة الى الصيانة فان المجموعة الوحيدة التى ثبت أنها فى حاجة الى اعادة كاملة للتدريب ، والى درجة أعلى من المهارة ، هى مجموعة الكهربيين (مثل ضبط الحركة الدائرية) ولكن عددهم لم يبلغ الا نسبة صغيرة جدا من القوة الكلية للصيانة • وتكشف وثائق البحث التى قام بها برايت عن أنه قد ترتب على الآلية فى بعض الحالات زيادة فى حجم قوة العمل المخصصة للصيانة وفى نسبتها المئوية ، على حين أنها قد انخفضت فى حالات أخرى ، ولتحديد موعد تجربتنا وبحثنا فى المراحل المتقدمة من الآلية ، فالمجال أمامنا لا يزال ضيقا جدا بحيث لا يمكن استخلاص نتائج عامة موثوق بها ، اذ سوف يكون لكل صناعة مشكلاتها الاجتماعية • ان كثيرا من المسائل سوف يتعين حلها عن طريق المساومة الجماعية ، ولكن الادارة عن طريق التخطيط الدقيق للمستقبل تستطيع عمل الكثير فى اعداد وتهيئة منظماتها الانسانية لاستقبال مزيد من ظروف الآلية • وفى التحليل النهائى على رجال الادارة أن يتذكروا دائما

(٥) James R. Bright, "Does Automation Raise Skill Requirements?" *Harvard Business Review*, July-August, 1958. p. 86, and *Automation and Management*, Harvard University, Graduate School of Business, Division of Research, Cambridge, Mass., 1958.

أن المعدات الآلية انما يسيطر عليها الآدميون ، وينبغى أن تعمل من أجل الصالح العام للمجتمع ٠

مزالق الدعاوى الهندسية عن العمل

منذ تقدم الادارة العلمية والمهندسون الصناعيون يستحثون رجال التنفيذ الاداريين على قبول الفرض القائل بأنه يمكن تحقيق المزيد من الكفاية عن طريق تقسيم الوظائف الى أجزائها الصغرى ، بحيث يتيسر للعمال أشباه المهرة القيام بالعمليات البسيطة النمطية ٠ ويتذكر كل فرد منا تقريباً كيف أن ممثل الشاشة شارلى شابلن قد جعل من مشكلات العمل « دراما » ؛ وذلك بأن يستمر العامل حتى بعد أن يغادر المصنع فى أداء الحركات التى تعودها فى عمله ٠ وليس من شك فى أن تأكيد أهمية تقسيم الوظيفة خلال السنوات الخمسين الماضية قد أتى بنتائج ملحوظة فيما يتعلق بزيادة الطاقة الانتاجية ، وقد تكررت الأمثلة على هـذه العملية فى صناعات الطيارات وصناعات وقت الحرب الأخرى عندما أصبح النقص أو العجز فى العمال المهرة خطيرا ٠ وقد وجد المهندسون أن مجموعة من المعدات المعقدة بدرجة كبيرة يمكن تقسيمها الى عمليات مميزة منفصلة يبلغ عددها سبعا وثمانين عملية ٠ وقد وضعت هذه العمليات البسيطة بكل عناية على لوحات ، وقد اقترنت بها « تعليمات » نمطية بحيث لا يمكن أن يخطىء أحد فى القيام بها ٠ وكان من السهل استئجار المتيسر من النساء القادرات على انجاز هـذه العمليات التجميعية البسيطة المتكررة ٠ ان المبدأ الكلى للتخصص فى العمل أو « الراشيونالية » كما يشار اليها فى أوروبا ــ وقد اقترنت بالتنميط ــ قبلها المديرون دون تحفظ ، هؤلاء المديرون الذين يسعون الى تحقيق أقصى درجة من درجات الكفاية عن طريق وسائل العمل التى تحددها المبادىء الهندسية بكل دقة ٠

والمأخذ الوحيد هو أن النساء والرجال ليسوا بآلات ، اذ أنه بالنسبة لهذه الأعمال التى هى على درجة عالية من التخصص يفتقر كثير من العمال الى الحافز الداخلى الذى يدفعهم الى أن يقدموا أفضل ما لديهم من انتاج حتى فى ظل النظم السائدة لرفع الأجور (٥ أ) ٠ ولم تتحقق فى كثير من الحالات والحدود القصوى النظرية التى وضعها المهندسون للعامل العادى أو

العامل المتوسط . بل ارتفعت نسبة التغيب وترك العمل فى هذه الأعمال الروتينية ـ وبطبيعة الحال لم يكن للحافز على العمل وجـود ، وذلك لأن الوظيفة نفسها أو العمل نفسه لم يكن يتطلب من العامل الانسان أى مقدرة بدنية ولا مواهب ذهنية ٠

وفيما يلى ملاحظة تتعلق بهذا الموضوع من مهندس صناعى علق أهمية خاصة على العمل وبيئته :

« ان مفاهيم الهندسة الصناعية قد دفعت الى أبعد مما ينبغى ـ شأنها شأن الكثير من المفاهيم فى كثير من الميادين ـ فقد ظن المهندسون الصناعيون أن فى امكانهم تنميط كل شيء ، وقد يعزى ذلك الى اعتقادهم أنه اذا نجحت جرعة واحدة من التنميط فان جرعتين تكونان أكثر نجاحا ، وأن التنميط الكامل سوف ينشأ عنه « مدينة فاضلة » صناعية ، وقد أدى هذا الاعتقاد ـ فى دائرة قياس العمل وحدها ـ الى ما أصبح مجموعة من الفروض ، وهى تتضمن مفاهيم الطريق الأفضل الأوحد « الانجازات النمطية » ، « العامل العادى » ، « القراءات غير العادية » ، « رد العدوان » وكثيرا غيرها ٠وسوف يستمر انتشار الصعوبات مادام المهندسون الصناعيون يعجزون عن الاعتراف بأنه لابد أن يكون هناك دائما مكون غير نمطى فى السلوك والعمل ، وما داموا عاجزين عن الاعتراف بأن هذا المكون هو جزء مميز للعمل ، وما داموا عاجزين عن الاعتراف بأن هذا هو الذى يعطى العمل صفة النبل ويجعل الرجال نبلاء ، وما داموا عاجزين عن الاعتراف بأن الميدان نفسه لن يكتسب النبل الا اذا عمل على تقدم النبل الانسانى وتشجيعه (٦) » ٠

ان الرجل ما زال سيد الآلة ، ومن بين الفروض التى يضعها المهندسون ويتبعها رجال الادارة دون تحفظ تلك الفكرة الخادعة « الطريق الأفضـل الأوحد » ٠ ان أى فرد ألف العمل فى التجارة والصناعة والأماكن الأخرى التى يؤدى فيها العمل ـ ولا نقول شيئا عن الخدمة العسكرية ـ يتشكك كثيرا فى امكان تطبيق هذا الفرض على العمل اليومى للمخلوق البشرى ٠

ان الطريق الأفضل بالنسبة لأحد الأشخاص ليس هو الطريق الأفضل بالنسبة لشخص آخر ، وتظهر البحوث التى لا تنتهى فروقنا الواسعة ، سواء

(٦) Adam Abruzzi, *Work, Workers, and Work Measurement,* Columbia University Press, New York, 1956, pp. 290, 291.

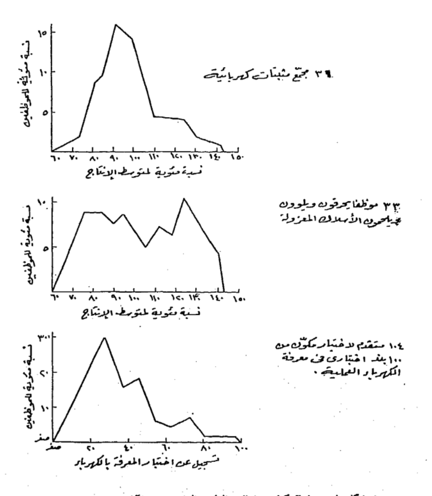
منها البدنية أو الذهنية ، وهو ماينبغي أن يقنعنا بأن مايستسيغه زيد قديكرهه عمرو ، وأن كل عامل ينظم أسلوب عمله بشكل أو بطريقة ينفرد بها ، ومن ثم فهى بحكم الضرورة فريدة • وحتى عندما تصدر التعليمات النمطية فان كل عامل سوف ينمى المظاهر غير المرئية لأسلوب عمله بطريقة تأتى له بالنتائج التى يهدف الى تحقيقها • ان سر المهنة مسألة شائعة ، ولكل نوع من العمل مكونان رئيسيان • المكون النمطى الذى يحد من حرية نشاط العمل ، والمكون غير النمطى الذى يوجد لأن الانسان لم يهتد بعد الى الطريق الذى يهيمن به على جميع الظروف المتغيرة فى بيئة العمل الصناعية ؛ اذ تنشأ دائما فى العمل مشكلات من نوع خاص تطلب المبادأة وحسن التقدير من جانب العامل وتطويعها للتعديلات فى وظيفته ، أو للظروف المحيطة بها • وهذا هو السر فى أننا يجب أن نحتفظ برجال يديرون عدة آلات ، بدلا من أن يكون لدينا آلات تضبط حركة العمليات الآلية • ويستطيع العامل أن يستجيب للتغيرات فى بيئة العمل مستخدما مهاراته الخاصة وارادته الحرة ليقرر نوع السلوك الذى يواجه حاجاته على أفضل وجه • ولذلك فان الفرض بأن هناك طريقا هو الأوحد وهو الأفضل لا يعدو أن يكون على أحسن تقدير نصف الحقيقة • وهو على هذا الأساس مضلل ما دام يغفل الصفات الانسانية للرجل والفروق بين الانسان وزميله الانسان ، وان كل انسان يستخدم عقله الفردى ، وارادته الفردية ، لتوجيه سلوكه فى العمل • وفى البحث عن أفضل الطرق ينبغى أن تجعل الادارة تدرك أن للعمل مكوناته النمطية وغير النمطية ، والتى اذا جمعت أعطتنا صورة حقيقية عما ينبغى أن نسأل رجالنا عن انجازه • ان ما يصيب العامل من اجهاد زائد وشعور بالملل انما مصدرهما الرئيسى هو تلك الجوانب المنظمة للعمل • وقد وجدت الادراة أنه من الواجب علينا جعل العمل انسانيا ، وأن نشجع المبادأة حتى تشبع حاجات العمال الانسانية ، والخلاصة هى أن كثيرا من الفروض التى وضعها المهندسون الصناعيون والتى وجهت ادارة الأعمال عدة سنوات انما تفتح الباب للسؤال بوصفها أنصاف حقائق على أحسن تقدير • ومن الواضح المفهوم أن العمال الآدميين قد فقدوا الشعور بأن عملهم له قيمة أو معنى • وذلك لأن هذه الفروض التى يضعها المهندسون الصناعيون قد طبقت الى أبعد ما ينبغى لها من الحدود • ان الرجال لا يتم بناؤهم كالآلات ، كما أنه من المؤكد أن الرجال لايتصرفون فى العمل كالآلات •

الفروق الفردية بين الناس

اننا لسنا فى حاجة الى أكثر من أن ننظر حولنا لكى ندرك الفروق الفردية الواسعة بين الناس ، ومع ذلك فكم مرة حسبنا حساب هذه الفروق الفردية أو قدرناها عندما حاولنا أن نضع الناس فى أعمال مشتركة فى الصناعة طالبين منهم انجاز نفس العمل بنفس الطريقة ؟ ما هى الفرص التى تتيحها الوظائف التى يقوم بها كثير من العمال شبه الفنيين أو الذين يشغلون وظائف فى الصناعة أو الخدمات أمام قدراتهم الموروثة ومبادئهم وحسن تقديرهم • واذا كانت وظيفة العامل تطالبه بأكثر من جزء من مواهبه الكلية فالغالب أنه ينمى وسائل أخرى للتعبير عن النفس تكشف عن أنه يقف دائما موقف الناقد دون مبرر ، أو قد تكشف عن بعض السلوك العدوانى فى العمل • ان الطاقة البدنية والذهنية التى لا يستهلكها العمل كثيرا ما تنصرف الى بعض الاتجاهات الأخرى • ولننظر الى تيار الشكاوى والتظلمات الذى يتدفق باستمرار بعد فترة قصيرة من تكوين احدى النقابات • ان كثيرا من الشكاوى التى يمكن ردها الى طبيعة العمل تتدفق على الادارة فى أشكال عديدة ، وبالنسبة لأغراضنا هنا فان الفروق الفردية التى نقصدها هنا انما تشير الى الفروق فى القدرات البدنية والذهنية والمواهب التى خلقنا بها أكثر مما تشير الى الاختلافات التى يأتى بها التدريب والتجربة فى العمل • وتبين اللوحات الثلاث فى شكل (٨ ــ ١) مدى الفروق الكبيرة فى الانتاج حيث يضع الناس قدراتهم غير المكتسبة أى الأصيلة فى العمل • وبطبيعة الحال قد تعكس هذه الفروق كلا من الفروق الأصيلة والفروق التى تعزى الى الحافز الشخصى للعامل فى أن يخرج خير ما عنده من النتاج •

وتثير الفروض التى يضعها المهندسون الصناعيون عن العامل العادى أسئلة أساسية • ان رجال التنفيذ الذين يفكرون فى ذلك سوف يدركون أن لها أثرا كبيرا فيهم • فمثلا ما هو معنى الانجاز النمطى أو الطريق الأوحد الأفضل اذا ما نظرنا الى هذه الفروق الكبيرة ؟ ان لها بعض القيمة بطبيعة الحال ، ولكن ينبغى أن ينظر اليها وأن تعدل على ضوء حقائق شبيهة بتلك المبينة بالشكل (٨ ــ ١) وأن ترتبط باثبات من تجربتك الخاصة المحلية • ولنفكر لحظة فى الفروق الكبيرة فى قوة الابصار لكل منا ، ولنفكر فى أن قوة الابصار تتدهور كلما تقدمت بنا السن ، ثم نتساءل ما الحكمة فى أن يوضع العمل ــ فى محل العمل النمطى ــ على أبعاد واحدة من العامل بصرف النظر

عن امكانيات ابصاره ؟ وبطبيعة الحال سوف تكون النظارات عونا ، ولكن سوف يكون لاجهاد البصر أثره الحتمى فى الانتاج بالنسبة لعدد كبير من الناس • وقد وجدت الادارة أن فى غرف أصلاح النسيج ينبغى أن يكون لكل عاملة النور الفلورسنت الخاص بها ، وقد رتبت النساء الأضواء بجميع الطرق التى يمكن تصورها ، وذلك لتعويض فروقهن الفردية •



(شكل ٨ ـ ١) كيف يختلف الناس الواحد عن الآخر •

ومثل آخر من محل العمل فى مصنع للورق يتضمن فرز لوحات كبيرة من الورق المجهز طوال اليوم ، وكانت الطاولات على ارتفاع معين ، ومع ذلك فان بعض العمال كانوا طوال القامة ، وكان الآخـرون قصـار القامة • ويستطيع القارىء أن يحكم من واقع تجربته الخاصة كيف تزيد هذه الظروف من التعب الذى يشعر به بعض العمال • وقد أدركت الادارة ذلك فعلا واستخدمت « طاولات » يمكن تغيير ارتفاعاتها بما يتفق مع طول كل عامل• وفى هذه الحالات وغيرها مما سوف يصادف القارىء نجد أن الفروق الفردية يظهر أثرها فى الاختلافات الكبيرة فى الانتاج •

ويدرك القارىء أن هناك فروقا فردية مهمة فى المؤهلات التى تتطلبها الوظائف المختلفة ، وقد وضعت اجراءات التوظف العملية نتيجة للاعتراف بهذه الحقيقة • ويبين الجزء الأدنى من شكل ٨ — ١ مدى بعض هذه الفروق• فالى جانب الفروق فى الذكاء والمؤهلات الفنية فنحن نعلم أن كثـيرا من الوظائف تتطلب أيضا المهارة وأشكالا معينة من القدرة على التنسيق مما ينبغى توافرها فيمن يشغل هذه الوظائف ليؤديها عند أعلى مسـتوى من الكفاية • وتميز اختبارات مهارة الأصابع هؤلاء الذين وهبهم الله هذه المهارة• وعلى أية حال فاننا نعلم أن الآخرين الذين لا تتوافر لديهم هذه الموهبة يستطيعون فى بعض الحالات تعويضها باستخدام مقدرتهم فى المبادأة والمهارة على تغيير اجراءات العمل بطريقة تجعل فى امكانهم استخدام قدراتهم التى ينفردون بها • ولنشاهد النجاح الذى يحققه العمال من ذوى العاهات ، ان جميع هذه الفروق حقيقية وذات معنى يكفى لجعلها ذات أهمية عمليـة عظمى بالنسبة لرجال الصناعة الذين يسعون الى تحقيق أقصى ما يمكن من انتاج والمحافظة عليه •

واذا علمنا أن للفروق الفردية الكبيرة وجودا ، حتى بين هؤلاء الناس الذين يختارون بعناية لأداء عمليات نمطية ، فان ذلك سوف يساعدنا على فهم معدل الانتاج الذى نجده حتى ولو كانت الأجـور تدفع على أساس الحافز ؛ أى حيث يستخدم الأجر لتنمية الحافز • أما الوظائف التى يقوم بها الموظفون غير المهرة نسبيا فان التدريب يستطيع أن يضيق الهوة الفاصلة بين هذه الفروق ، ولكن بارتفاع مستوى المهارة ، فان العامل الذى ليس لديه قدرات كافية لا يستطيع الاحتفاظ بهذا المستوى الا فى فترات يبذل فيها مجهودا فائقا • وتفسر جميع هـذه العوامل سبب وجود الفروق فى

تقديرات المهندسين القائمة على أساس الفـرد (العـادى) • والى جانب ذلك فنحن نعلم أن الدوافع الفردية والجماعية مختلفة • واذا أضفنا الى ذلك المطالب الفردية ، وأن كل شخص يخلق حالة العمل الخاصة به ، وأن الضغوط الاجتماعية موجودة فى جماعة العمل ، فلا غرو أن معدل الانتاج الذى يقدره المهندس قد لايكون أكثـر من اتجاه عام ، وسوف تعالج الفصول القادمة المظاهر الأخرى لهذا الموضوع بمزيد من التفصيل •

مواقف المستخـدمين إزاء العمل

يفترض غالبية رجال التنفيذ أن الناس فى حاجة الى أن يقوموا بعمل له صفة التحدى ، بحيث يتيح لهم استخدام احتياطياتهم من المهارة والمبادأة• ومن المؤكد أن الأشخاص الذين لا يقومون بعمل اطلاقا يغلب عليهم عدم التكامل البـدنى والعصبى الا اذا وجـدوا شيئا خلاقا يملأون به الفجوة • ان المناقشات التى دارت حول التقاعد فى سن الخامسة والستين أو فى سن أصغر انما توضح الاهتمام الذى يسـود المتقدمين فى السن والذين يخشون الضياع اذا لم تكن هناك أشياء يتحدونها يوميا فى عملهم •

ومن ناحية أخرى فانه نظـراً لتراكم رد الفعل ضد العمليات ذات الطابع الهندسى العالى والعمل المتكرر على عمليات بسيطة لا معنى لها ، لاقى الموظف الجديد القبـول فى بعض الدوائر العلمية ؛ وهو أن العمل بالنسبة للغالبية العظمى من الناس فى الصناعة انما هو نوع من العمليات القاتلة للروح والتى يجب تحملها • انهم ينظرون الى العمل على أنه عقوبة يجب أن يتقبلها العامل قبل أن يستمتع بانفاق الأجور التى يزداد ارتفاعها والتى يحصل عليها من عمله فى أوقات فراغه • وهذا بلاشك موقف تجاه العمل يدعو الى الهزيمة ، ولكنه مع ذلك قد لقى قبولا واسعا بسبب « حقائق الحياة » ، كما توجد فى وظائف خط التجميع وفى ظل الظروف النمطية الأخرى المتطرفة فى الصناعة •

ان هؤلاء الذين شاهدوا العمال ورجال التنفيذ وهم يرتفعون الى قمم لم يسبق لها مثيل من الفاعلية عندما واجهوا تحديا من وظيفة لا معنى لها تستخدم قدراتهم بالكامل ، سوف لايقبلون هـذا الأسلوب الذى يوحى

بالهزيمة • انهم يستطيعون رؤية امكانية الصناعة وهى تشق طريقها قدما وقد تزودت بالخيال لجعل الوظائف أكثر أهمية • ومنذ سنوات قليلة مضت كانت مشكلتنا العظمى هى الاجهاد • فالانهاك البدنى فى الصناعة قد تراكم الى النقطة التى عندها انخفض الانتاج • وفى السنوات العشرين عالج كثير من الباحثين مكونات الاجهاد • والواقع أن تجارب شركة وسترن الكتريك التى أشرت اليها فى الفصل الثالث قد بدأت بالتعب أو الاجهاد بوصفه مركز الثقل الأكبر فى البحث ، ولكن الآن فان الوسائل المتنوعة لتداول المواد قد قللت التعب البدنى فى غالبية المهن الى مستويات معقولة وفى السنوات الأخيرة انتقل مركز الثقل فى البحث نحو الطبيعة الذاتية للعمل نفسه ، وبصفة خاصة نحو الشروط المتطرفة للعمل الهندسى ومشكلات الرتابة التى تنشـأ عن ذلك • ويعجب الناس كيف يمكـن تنظيم العمل بحيث يناسب صفات العامل بوصفه مخلوقا انسانيا اجتماعيا ـ رجلا حصل على تعليمه وله عقل وارادة تسـعى الى تحقيق الأشياء ـ ونحن نسعى الى اكتشاف وسائل جديدة لتشجيع النمو فى الفرد عن طريق عمله الذى يعتبر أهم مرحلة فى حياته ، ومع ذلك فان الصناعة الحديثة قد اتجهت حتى الآن الى تحويل مقدرة الانسان على النمو الى ما يهدد نفسه ويهدد الجماعة التى يرتبط بها • من ذلك مثلا أن نظم تقديم المقترحات لها طريقة تؤدى بها الى الفشل بين العمال الذين يرون أن اتباع وسائل يقترحها زملاؤهم من الموظفين تهديد لأنفسهم ، ولحسن الحظ فان هناك علامات تبشر بأن آفاقا جديدة سوف تتفتح لجعل العمل أكثر تحديا وأكثر اثارة فى السنوات القادمة •

وبدلا من التفكير فى يوم العمل العادل الذى كثيرا ما ينص عليه فى عقود العمال فان رجال التنفيذ يحسنون صنعا لو فكروا فى انجاز يبلغ ذروته وينبع من ادارة أشخاص تتحداهم وظائف معقولة • والمديرون الذين يتوقون الى الحصول على تأييدهم وثقتهم يجب أن يحترموا صفاتهم الانسانية بوصفهم أفرادا لهم حاجاتهم الفسيولوجية السيكولوجية • والخطوة الأولى فى هذا الاتجاه هو جعل عملهم انسانيا ، أى اعطاء العمل الصفة الانسانية ويظهر البحث والتجربة فى الصناعة أن هذا لابد أن يكون حتى الآن أملا ضعيفا ، وقد توافرت لدينا الأدلة من المؤسسات الصناعية المزدهرة على أن المديرين يستطيعون أن يفعلوا ذلك بعدة طرق مختلفة •

الرتابة كأحد عناصر العمل

تعنى كلمة الرتابة لدى كل واحـد منا أشياء مختلفة ، وقد اقترحت عدة تعريفات ولكن أسهلها هو أن الرتابة هى أى شىء يعجز عن توفير المثير البدنى أو الذهنى • ان درجة الرتابة أو السأم انما تعتمد على موقف كل عامل من عمله ، بمعنى أن احدى العمليات قد تكون رتيبة كلها بالنسبة لأحد الرجال ولا تثير فيه الا الكراهية والاحتقار ، على حين أن شخصا آخر قد يجدها مهدئة لأعصابه ومقبولة نظرا لميله الى أحلام اليقظة • ومن الحقائق المعروفة جيدا أن للعمل الصناعى الواحد آثارا شخصية تختلف باختلاف الأفراد • وبالرغم من أن البعض قد يجد العمل الرتيب مملا للغاية ، بل وغير محتمل فى بعض الأحيان ، فقد يجده الآخرون مما يدعو الى السرور النسبى ويفضلونه على عمل أكثر تنوعا • وفى العمـــل الرتيب الـــذى كنا بصدد مناقشته يتجسم السأم والرتابة فى ذهن العامل أكثر من التعب فى بدنه • ويتحدث العمال عن الحاجة الى التخفيف والى التغيير المرغوب فيه أو الانطلاق من الرتابة •

وفى بعض الحالات تسمح الوظيفة نفسهـا بقدر معين من الاتصال الشخصى بالآخرين فيما يخص العمل الروتينى اليومى ــ وهذا فى حد ذاته لون من التخفيف عن كثير من العمال يدعو الى الرضا ، كما أنهم يرحبون به • وقد يحصـــل الآخـــرون على نفس التخفف عن طريق الارتباط غير الرسمى بزملائهم ، سواء باذن أو بدون اذن أو خلال فترات الراحة أو أثناء دعوة الى الركوب فى السيارة بعد انتهاء وقت العمل • وعندما ينظر الى العمل نفسه على أنه سلسلة من الواجبات يحتاج كل منها الى اختلاف بسيط فى المهارات وقوة الذهن فانه يكف عن أن يصبح نشاطا ليس له حد ولا نهاية ، وهـــذا يتوقف أيضا على درجة ما قد نستطيع أن نعود أنفسنا أوجه نشاط العمل الرتيبة ، ولكن الملل المتصل الذى ينشأ عن الافتقار الى التحدى الذى يمكننا من استخدام قدراتنا لن يفارقنا تماما •

وعندما يكون العمل على درجة عالية من الميكنة يستطيع كثير من العمال أن يسلخوا أنفسهم ، أو على الأقل يسلخوا أفكارهم عن العمل ، ويفكروا فى أشياء أخرى أكثر أهمية وبهجة • ولكن فى العمليات شبه التلقائية التى تتطلب قدرا من الانتباه يحول دون التجوال الذهنى ، وان لم يكن بالقدر

الذى يستغرق النشاط الذهنى كله ، فان السأم يمكن أن يصبح ملحوظا ٠ وتكشف البحوث عن أن مقدار السأم المجرب له بعض العلاقة بظروف العمل. وتقل فرصة ظهور الملل عندما يتغير شكل النشاط فى الأوقات المناسبة خلال فترة الراحة عن العمل عندما يكون العمال منصرفين الى المجموعات الاجتماعية وعندما تعترف الادارة بضرورة فترات الراحة والأشكال الأخرى للتخفيف من العمل ٠ وسوف يوضح هذا المثل كيف أن حالة البيئة الكلية للعمل يجب أن ينظر اليها عند تقدير درجة الرتابة الموجودة :

« كان على المؤلف أن ينفق بعض الوقت فى مصنعين يؤدى فيهما نفس العمل المتكرر ، وكانت فى أحدهما شكاوى كثيرة من الضجر ، على حين لم يكن فى الآخر شيء من هذا القبيل ٠ وفى أحدهما عبرت غالبية الوجوه عن كآبة أو ملل من الحياة ، وفى الآخر كان الفرح الشامل والسعادة فى العمل واضحين ، واذا اجريت دراسة عن العمل الرتيب الذى يؤدى فى هذين المصنعين بمتابعة نفس الخطوط فزت بنتيجة مختلفة ، ففى أحدهما يبدو أن أحدا لم يهتم بالعمال على الاطلاق ، فروح التآلف لم تكن موجودة ، ومن ثم سادت روح التراخى ٠ وكان الحصول على الأجر الأسبوعى هو الهدف الوحيد وهو يناسب مقتضى الحال ، وفى الآخر لم يكن هناك اهتمام حقيقى بالعمل وفى تجميعه كلما انقضى اليوم فحسب ، بل ورغبة فى الحصول على رضا الرؤساء والاهتمام بكثير من أوجه النشاط الاجتماعى التى تربط كلا منهما بالآخر أيضا ٠ ان العمل المتكرر هو جانب من النمط الكلى ولكنه ليس كل النمط » (٧) ٠

وقد ذهب البعض الى أن عصر الآلية سوف يصنع الكثير لينزع الرتابة ويزيل الشقاء من العمل ٠ وهم على حق حين يؤكدون أن الآلية نفسها تسعى الى أن تقضى على الرتابة والمظاهر النمطية للعمل وتحولها الى الآلة التى يمكن توجيهها للقيام بالمطالب العادية للوظيفة ٠ وكما يذكر آبروزى (٨) « سوف يحول الانتاج التافه على الآلة التى سوف تقوم بالجزء الشاق من العمل » ٠ وهو يتصور العامل سيدا للآلة ، وأن نشاطه الرئيسى سوف يكون تطويع نظام

---

(٧) Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1948, p. 37.

(٨) Abruzzi, *op. cit.*, p. 296.

الانتاج ليناسب حالات خاصة لا يمكن التنبؤ بها • وهو ينظر الى النوع الجديد من العمال على أنهم مراقبون ممتازون ، ومن ناحية أخرى فان القلق يستولى على بعض الملاحظين ، لأن رجال الآلة سوف يفقدون الشعور بأن الآلات تخضع لأوامرهم وتسيطر عليها مهاراتهم الفريدة ، ويرون أن التعب العضلى سوف يحل مكانه التوتر الذهنى ، ومعنى ذلك أن الرتابة قد تتخذ أشكالا جديدة فى عصر الآلة • انها تدعو الى مزيد من الحاجة الى توفير وظائف تتحدى العامل بوصفه كائنا بشريا اجتماعيا ، لكى يستخدم قدراته الشخصية الكاملة فى العمل •

توسيع دائرة الوظيفة — علاج للرتابة

تحتاج ادارة الأعمال الى اتباع وسائل من شأنها تحرير القدرات الكاملة لقوة العمل الحديثة — سبق وصفها فى الفصل الثانى — بطريقة تعطى المستخدمين حرية فى العمل وتمنح الشركة فى الوقت نفسه زيادة فى الكفاية • منذ بضع سنوات قليلة مضت بدأ بعض رجال التنفيذ ، وبصفة خاصة المرحوم توماس واطسون بالشركة العالمية للآلات (I. B. M.) بادارة الأعمال بتجربة طرق يمكن بها تحقيق هذا الهدف المزدوج بدت لكثير من رجال الادارة مثلا أعلى لا يمكن الوصول اليه • وتجرى حوادث القصة فتقرر أن الذى جذب اهتمام مستر واطسون لأول مرة بطريقة عملية امرأة كانت تقف الى جانب آلتها تنتظر مجىء الرجل المكلف باعدادها للعملية الجديدة • وانتهى الأمر بعد أن فرغ هذا الرجل (وهو اخصائى ماهر) من عمله بموافقة المفتش على هذا الاعداد ، وكان هذا يعنى التأخير وبالسؤال وجد مستر واطسون أن المرأة شعرت بأنها قادرة على تهيئة الآلة للعمل والبدء بتشغيلها بنفسها ، ولكن قواعد المؤسسة لا تسمح بذلك وكانت هذه الحادثة ومثيلاتها مما تم اكتشافه بسرعة هى التى جعلت شركة (I. B. M.) تقوم بتجربة السماح لهؤلاء العاملات بأن يقمن باعداد الآلات بأنفسهن بعد تدريب مناسب • وأصبح عامل الآلة فى هذه الشركة يضع آلات التجهيزات الخاصة ، والمقاييس المناسبة ، والأدوات • ويتأكد من أن الحدود التى تقوم بالقطع صحيحة ، ثم يؤدى بعد ذلك العمل الكامل مستخدما حسن تقديره أثناء تنقله ، ولا يقتصر على مجرد تكرار حركات قليلة من الذاكرة قد خصصت له • وهناك تطور آخر ، وهو استبعاد خمسين من مفتشى العمليات ، فقد أصبح يقوم بأعمالهم عمال الآلات الذين أصبحوا فى الواقع مسئولين الآن عن الاشراف على مستوى جودة انتاجهم • وربما

كان أكثر أهمية من توسيع نطاق الوظيفة نفسها هو أن عمال الشركة المذكورة يؤدون أعمالا ذات معنى وذات مسئولية جديرة بأن يقوم بها الانسان تتطلب مزيدا من القدرات الطبيعية وتجعلهم فى الواقع مسئولين وفخورين عنـدما ينتجون عملا جيدا بالنسبة الى أنفسهم • ان الحافز على الانتاج ينبع الى حد كبير من الداخل كاستجابة اختيارية لطبيعة الوظيفة نفسها • انه لم يفرض على العامل بالقوة كجزء من الدفع التخصصى الذى تفرضه الادارة ، والذى يستل جوهر الاشباع من الوظيفة • وهنا يوجد التواء عكسى لأسلوب التخصص الذى ينادى به المهندسون فى شركة الـ(I.B.M.) والذى حقق النجاح ، وان فكرة جعل الوظائف واسعة وأكثر تنوعا بدلا من جعلها أضيق وأكثر تكرارا وأكثر سهولة قد انتشرت فى كثير من مؤسسات الصـناعات التحويليـة فى الولايات المتحدة وأوروبا • ومن بين الخطوات الأخرى التى اتخذت لمعالجة التخصيص المتطرف تشجيع الـ(I. B. M.) لدورة الوظيفة ، بمعنى أن يتعلم العامل كيف يدير عدة أنواع مختلفة من الآلات بدلا من أن يعمل على آلة واحدة يوما بعد آخر • ومن ثم يستطيع أن يستمد شيئا من التنوع عند الانتقال من آلة الى أخرى ، ولبيان مدى حجم التغيير الذى حدث فى مؤسسة انديكوت لل (I. B. M.) نسوق اليك هذه المقارنات :

	١٩٤٣	١٩٥٦
عدد العمال		
الرجال المشرفون على العمل	٢٠٧	٤٠
عمال الآلات	٣٣٥١	٤٤١١

وهناك شعور بأن الذين يعملون فى (I. B. M.) يجدون أن وظائفهم المتسعة أقل رتابة وأقل اجهادا ، وأنهم أقل أخطاء وأقل تغيبا ، ولكن ربما لا يقل عن ذلك أهمية أن رئيس العمال أصبح الآن يتعامل مع عماله بطريقة أكثر مباشرة من ذى قبل وبعدد من الرجال أقل • وقد استفاد عمال الآلات زيادة فى الأجر قدرها ١٠٪ فى المتوسط ، وذلك عندما قبلوا مسئوليـة الوظائف التى اتسع نطاقها •

أمثلة أخرى

لقد طبقت شركة ديترويت اديسون Detroit Edison نفس هـذا التنوع فى العمليات والمسئوليات على عمالها المكتبيين وفى دراسة ل ١٢٢

عملية من عمليات الكهربا للمنافع العامة كانت التكاليف لكل عمل أكثر ارتفاعا حيث كان التخصص قد بلغ أقصاه وأقل ما يمكن عندما حدث توسع فى الوظائف . وقد بلغ الفرق فى الكلفة بين الطرفين ٤٠٪ واليك مثلا آخر للتوسع فى الوظيفة يوضح كيف أن شركة بها ٣٥٠ موظفا أدى فيها هذا التوسع الى زيادة الانتاج وتقليل عدد المرتجعات والمدفوعات فى عملية اللحام ، وكيف حصلت على تأييد النقابة والخمسة عشر عاملا الذين يقومون بعملية اللحام :

« وحتى سنة ١٩٥٣ كان الخمسة عشر عاملا الذين يقومون بعملية اللحام فى الآلة النفاثة مقسمين الى ثلاث فئات من التخصص : ثمانية منهم فى عمليات الصهر لتثبيت الألوان وخمسة فى أعمال تتطلب استخدام الأساليب الفنية لثنى المعدن (تقويسه) بواسطة الغاز الراكد ، ويقوم اثنان بالعمل على آلات تلقائية للحام . وكانت هناك أوقات زاد فيها عبء العمل على القائمين بعملية اللحام فى أحدى هذه الفئات ، على حين كان عمال الفئتين الأخريين يجلسون انتظارا للعمل ... أما الجودة فبينما كانت مقبولة حسب مقاييس القوات الجوية الأمريكية فانه كان ينقصها المظهر الذى لايمكن أن يكتسبه العمل الا عن طريق اللمسات الفنية ، وقد انعكس الملل الذى يحدثه التكرار والعمل الذى خلا من عنصر التحدى على الروح المعنوية التى أثبتها ارتفاع معدل ترك العمل . واليوم لانجد أحدا من الخمسة عشر عاملا متخصصا ، بل يقوم كل منهم بعملية اللحام فى الأقسام الثلاثة السابقة وبنفس الدرجة من الكفاية . ويطلق على هؤلاء اللحامين الآن كلمة (الميكانيكيين) ، وهم يفضلون تغييرا فى تصميم الوظيفة عن اللقب القديم (عامل) ... ، وأصبح كل رجل صاحب حرفة فى المكان المخصص له الذى يقوم فيه بعملية اللحام ، وقد زود بالآلات والعدد لكى يقوم بكل نوع من أنواع العمل وعندما يمر أمامه خط التجميع فسوف يقوم بانجاز جميع عمليات اللحام الضرورية وعمليات التثبيت والضبط ، وقد قام ملاحظ عمليات اللحام بتدريب كل رجلين فى وقت واحد على أساس شخصية كل منهما مستعينا برئيس العمال لتوفير التنويع التدريجى للواجبات التى يقتضيها العمل وقد استغرق من التدريب حوالى شهرين لكل رجل وأربعة أشهر للخمسة عشر رجلا (٩) » .

---

(٩) "Turning Operators into Mechanics," *Factory Management and Maintenance*, December, 1955, pp. 106, 107.

ان التجارب الخاصة بالتوسع فى الوظيفة وتبادل العمال بالواجبات لا يقتصر على الولايات المتحدة ، فقد جاء فى تقرير كوكس وفريسبى(١٠) مثل عن الدورة كوسيلة لتقليل الرتابة كما يأتى :

« عهد الى خمسة عمال بست آلات كهربية تقوم بعمليات متتابعة على نفس قطعة العمل وكان أجرهم يدفع على أساس المجموعة ، وكان كل عامل يستطيع أن يعمل على أى من هذه الآلات وكان لكل آلة مكوك يحمل القطع الجاهزة الى الآلة التالية كلما تكونت كميات من القطع شبه الجاهزة تكفى لمدة تتراوح بين خمس وعشر دقائق • وكان العمال يديرون الآلات الخمس الأولى ، وبمجرد أن يمتلىء المكوك يترك العامل الآلة لكى يغذيها هذا المكوك ثم ينتقل الى الآلة السادسة • وقد اتبعوا هذه الطريقة طوال اليوم ، فالرجل الذى تكاد تملأ آلته المكوك ينتقل الى الآلة غير المدارة ، وقد تم بذلك تجنب التأخير حتى عندما يحدث تعطل طفيف فى احدى الآلات • كما أمكن أيضا تجنب الصعوبات التى تنشأ من تسجيل كمية العمل والتأخير وهى التى لاتنفصل عن نظام العلاوات الفردية • وبالاختصار فقد تولت المجموعة وظيفة تنظيم العمل لنفسها ، وشعرت بالرضا فى القيام بذلك ، وزاد انتاجها وزاد كسبها •

خط التجميع

وبالاشارة الى خط تجميع السيارات يقول (تيرنر) :

« أن من أصعب المشكلات بالنسبة لعامل التجميع المتوسط هى أنه

---

(١٠) D. Cox and C. B. Frisby, National Institute of Industrial Psychology, London. "Interchange of Workers between Tasks," European Productivity Agency 111 - 83, Rome Conference on Human Relations in Industry, February, 1956, and Georges Friedmann, Centre d'Études Pratiques des Téchniques de la Production. "Job Enlargement and Its Importance to Human Relations in Industry," European Productivity Agency 111 - 85, Rome Conference on Human Relations in Industry, February, 1956.

لا يكاد يوجد شيء ذو معنى يربط بينه وبين الجماعة التى ينتمى اليها ، وربما كان أهم مايلقى أثر هذا التجهيل والافتقار الى الانتماء وانتقاء الهدف اذا كان له وجود فى المصنع هو الشعور بالانتماء الى جماعة عمل صغيرة ، وقد أظهر البحث والتجربة مرارا أن العمال شأنهم شأن الأفراد الآخرين ، يميلون الى أن يستمدوا الاشباع والرضا من الارتباط بجماعة من زملائهم ، وهم يؤدون العمل معا ويشاركون فى التجارب التى تجرى فى الوظيفة من يوم الى آخر ٠

ولكن تنمية روح الجماعات تتطلب كثرة التعامل وسهولة الاتصال (بين الأعضاء عن طريق المحادثة أو غيرها من وسائل الاتصال) ، ولكن هذا الاتصال لا وجود له فى خط التجميع ٠ وذلك لأن الضوضاء فى كثير من أقسام المصنع تحـول دون التخاطب بين الأفراد ٠ وكذلك فهناك حقيقة أخـرى وهى أن الأعمال ، ولو أنها سهلة ، الا أنه لا يمكن أداؤها تلقائيا ؛ اذ تتطلب انتباها مستمرا من العامل حتى يستطيع ملاحقة الخط ٠ وفضلا عن ذلك فربما كان الأكثر أهمية هو أن طبيعة العمل فى أغلب الحالات لا تستدعى التعامل ٠ وباستثناءات قليلة يمكن القول بأنه لا يوجد الا النزر اليسير من عمل الفريق بالمعنى الحرفى ٠ ان غالبية الأعمال يتم انجازها فرديا أو بتقديم مساعدة من زميل أو شريك يؤدى نفس العمل على الجانب الآخر من الخط ، وذلك لا يحدث الا من حين الى آخر ، يضاف الى ذلك أن توزيع محطات العمل على طول خط التجميع وتنظيم العمل بين رؤساء العمال اذ تتداخل أقسامهم فلا تفصل بينها حدود واضحة تجعل من المتعذر القول بأن هناك جماعة معينة تنتمى الى قسم معين ٠ وبطبيعة الحال يصعب نمو عمل الجماعات الحقيقى فى مثل هـــذه الظروف(١١) ٠ وهناك أربع وسائل رئيسية يســتطيع بواسطتهـا رئيس العمال أن يشن هجوما مضادا على انعدام الشخصية للأفراد الذين يعملون على خط التجميع ٠

١ ـ السماح بدورية الوظيفة واستحداث طرق أخرى لادخال المزيد من التنوع والاهتمام بالعمل ؛ فمثلا ذكر بعض رؤساء العمال بالتفصيل فى مقابلاتهم كيف أنهم سمحوا لبعض من رجالهم بطريق غير رسمى بأن يتبادلوا الوظائف حتى يمكن كسر شوكة الرتابة ، أو سحب بعض العمليات من خط التجميع بحيث يمكن أن يسند الى العمال كل بدوره

(١١) Tuner, *op. cit.*, p. 43.

« بنك للتجمعات الفرعيـة التى تزيد من تنويع عملهم وشـعورهم بالمسئولية ويعمل فى الوقت نفسه على تحسين مرونة رئيس العمال فى اسناد الوظائف الى بعض العمال فى حالة الغياب ٠

٢ ـ اسناد نصيب من مسئوليته عن انجاز العمل الى بعض رجاله ٠ ان بعض رؤساء العمال ـ وخاصة الأكثر تجربة والأكثر نجاحا ـ يسندون الى رجالهم مسئولية تحديد كيفية أداء العمل ، وهى مسئولية تزيد على تلك التى يتطلبها الالتزام الدقيق بالمبادىء الهندسية والتى بناء عليها تسند الوظائف الى العمال ٠ فمثلا يعتمد بعض رؤساء العمـال على رجالهم فى مداومة اخطار رجال المخازن بحيث لايحدث عجـز فى قطع الغيار ، وتعطيل الخط فى حالة الطوارىء واعادته الى العمل مرة أخرى، وتقرير متى يحدث التغيير من وظيفة فرعية فى خط التجميع الى أخرى ومراجعة عناصر مستوى الجودة المتعددة ، واخطار الرجل الذى يقـوم بالاصلاح عن النقط التى تحتاج الى عناية خاصة من وقت الى آخر ٠

وقد لاحظنا أيضا أن كثيرا من رؤساء العمال قد تلقوا بصورة مستمرة اشارات من القائمين بالعمليات تختص بمستوى جودة العمل الذى يأتى اليهم من العمليات السابقة ، وهـذا نوع من المعـاونة له قيمته الخاصة وأخيرا يذهب عدد قليل من رؤساء العمال الى حد اعطاء رجالهم الرئيسيين درجة المسئولية لا يمكن التصـديق عليها رسميا سواء من الادارة أو النقابة ، وذلك بأن يعهدوا اليهم بأعمال كتابية صغيرة أو حتى ملاحظة جزء أو كل القسم الذى يشرف عليه رئيس العمال من خط التجميع ٠

٣ ـ الاهتمام برجاله بوصفهم أفرادا ، واقامة علاقات شخصية مع كل منهم بعيدا عن علاقات العمل ٠ ويؤكد غالبية رؤساء العمال أهميـة مبدأ (عامل رجالك بوصفهم أفرادا مادام لا يمكن أن يتشابه اثنان) ٠ وبالنسبة لرؤساء العمال الممتازين فليس هذا مجرد مبدأ تجريدى للعلاقات الانسانية ٠ انه وسيلة عملية لاقامة نوع من العلاقات الشخصية مع كل رجل تتعارض بطريقة فعالة ـ مع انعدام الشخصية فى الوظيفة ٠ وتعترف الادارة عادة بأهمية هذا الاجراء ٠

٤ ـ معاملة رجاله بوصفهم جماعة والتصرف بوصفه قائدا مسئولا عن تقوية

روابط جماعتهم وتشجيع أهداف هذه الجماعة • ان أفضل رؤساء العمل هم الذين يتحدثون عن رجالهم بوصفهم جماعة لها أهداف مشتركة يشارك فيها رؤساء العمال بدرجة كبيرة بوصفهم قادة يعالجون أمثال هذه المشكلات كحالة صغيرة خاصة بالنظام ويهتمون بتحسين مستوى الجودة أو مقاومة الغياب بوصفها مسائل تهم جميع الرجال فى القسم بصورة جماعية أكثر مما تهم كل فرد على حدة ، وهم يعترفون بالأنماط العرفية للقيادة والولاء داخل الجماعة ويستغلونها فى الوقت المناسب • وهم حريصون على تجنب الخروج الذى لاضرورة له على العادات والتقاليد التى تنميها كل جماعة وهم يعملون بكل الطرق الممكنة على تنمية الشعور بالجماعة . وذلك بالمشاركة فى عادات الجماعة غير الرسمية وفكاهاتهم ، بل وتشجيع أوجه نشاط الجماعة خارج نطاق العمل من حين لآخر • ورؤساء العمال بعملهم هذا انما يخرجون على التنظيم الذى وضعه المهندسون الصناعيون والفكرة الرسمية للتنظيم عن سلوك الادارة اللائق وذلك لأن الادارة لا تعترف عادة بأهمية مفهوم الجماعة ولكنهم يشنون هجوما مضادا أكثر نجاحا مما لو أمكن اتباع طريق آخر — على الشعور بانعدام الشخصية التى يغلب أن يتفشى بين الرجال على خط التجميع(١٢) •

نتائج تترتب على توسيع نطاق الوظيفة

لم تتبع ادارة الأعمال بوجه عام مبادىء توسيع نطاق الوظيفة فى جميع أشكالها المتنوعة والأكثر تأثيرا ، ذلك لأن توسيع نطاق الوظيفة لا يمكن تطبيقه بنفس المستوى على جميع الصناعات ، ومع ذلك تكشف الأمثلة السابقة عن تقدم ملحوظ — ولكى يحصل توسيع نطاق العمل على قبول من الادارة يجب أن يثبت أن قيمة تكلفته التنافسية تربو على وسائل الانتاج القائمة •

ومن الواضح أنه اذا تمادينا فى تطبيق مبدأ توسيع الوظيفة فان ذلك يؤدى الى تناقص الحصيلة وانخفاض الانتاج وارتفاع كلفة الوحدة • صحيح أن المكاسب الانسانية من توسيع نطاق الوظيفة واضحة للجميع وان كان

(١٢) *Ibid.*, p. 44.

تطبيقها يحتاج الى خيال وشجاعة الا أن ادارة الأعمال ما زالت تتشبث بأسلوب المهندسين الذى يصر على التخصص وهى تشعر ـ وذلك مفهوم جيدا ـ ان هذه الفكرة قد أثبتت قيمتها حتى ولو أن امكانياتها النظرية الكامنة لم تتحقق قط على أساس يمكن الاحتفاظ به · ان المنفذين المحدثين يقودون الطريق وسوف يتبعهم الآخرون كلما تجمع مزيد من الاثبات على أن توسيع نطاق الوظيفة يفيد كلا من الادارة وموظفيها على السواء ·

تأثير الإدارة فى حالة الوظيفة

فى القسم السابق تبينا طريقين مختلفين للتخصص فى الوظيفة ، واقترحت طرق متنوعة لادماج أسلوب المهندسين فى التخصص بأسلوب مشرب بالانسانية يشجع على تحقيق مزيد من الاشباع الوظيفى الأصيل ، دون ضياع لمنافع المظاهر الهندسية السليمة وسوف يؤثر تفكير الادارة العليا فى كيفية معالجة كل شركة لأمثال هذه المشكلات عند مرحلة معينة فى نمو الشركة · وتقع مسئولية جعل الوظائف انسانية على عاتق الادارة ، وعلى مهندسى الانتاج ، وأعضاء ادارة الأفراد على السواء ·

خطط الإنتاج

ان لهيئة الادارة العليا التى تتولى التنظيم والتخطيط أثر هام فى درجة الحافز على الانتاج فى كل وظيفة فردية يقوم بها العمال أو يهتم العمال بأن تكون الوظائف واضحة التعريف ومحددة المسئوليات ، شأنهم فى ذلك شأن رجال التنفيذ · انهم فى حاجة الى الشعور بأن وظائفهم الفردية تكون جزءاً مهما من خطة الانتاج المتكاملة الشاملة مما يكون له معنى بالنسبة لهم وللادارة ، فمثلا اذا لم تمنح الادارة العليا الورش اهتماما كافيا ، واذا لم يتبع العمل خطة انتاج طويلة الأجل ، وضعت بعناية فسوف تنشأ المآزق التى لا ضرورة لها كما سوف تحدث تغيرات وفترات من الاندفاع تعقبها فترات من الركود بحيث تجعل العامل ينتابه شعور من : لا أستطيع القول أين نحن ذاهبون ، الى أن ينظروا الأمور : لماذا أقتل نفسى وأنتج أكثر من الحصة المخصصة لى ؟ ! ان خططهم اللولبية تحد من انتاجى بطريقة ما وهى أمور تتجاوز سيطرتى ·· ان الأمر متروك لهم ليبدءوا أولا » ·

سياسة الصيانة

ليس من غير المألوف لدى العمال أن يشعروا بأن الادارة تبعثر الجنيهات وتوفر الملاليم ، وذلك فيما يتعلق بتزويد العمال بالآلات والمعدات والتجهيزات الضرورية التى تمكنهم من القيام بنوع العمل الذى تطلبه منهم الادارة ، ويشق الفهم على العامل عندما يقول رئيس احدى الادارات ان ميزانيته ســـوف لاتسمح له بتغيير جزء قديم من آلة قد أصلح عدة مرات ، ومع ذلك لايزال يسبب توقف الآلة عن العمل وما يتبع ذلك من تأخير فى الوقت الذى يصرخ فيه الملاحظ مطالبا بزيادة الكمية المنتجة ورفع مستوى جودتها؟ .

ولنأخذ مثلا اجتماعا بحث فيه التظلمات اشترك فيه المؤلف . كان العمال الذين يشرفون على اصلاح المكون والمنسج فى منشأة للنسيج يشتكون من الحاجة الى اطالة فترة التغيير والتنظيف للمغازل عند وضع الأنواع المختلفة من الغزل المنسج ، ومن بين الصعوبات التى ذكروها أن المناسج كانت قديمة، وأن أجزاء كثيرة منها يجب استبدالها اذا كانت جودة العمـــل هى هدف الادارة . ولتوضيح هذه المشكلة كما تراها هذه الجماعة أحضر المشرف الى الاجتماع زكيبة من الخيش (الجوت) بداخلها حوالى ٢٠ قطعة مختلفة من المناسج ، والتى كان من الواضح أنها تقل عن المستوى الذى تصلح به للاستخدام ، وكان هو والمشرفون الآخرون على اصلاح المنسج يجمعون هذه القطع لعرضها على الادارة . وعندما عرضت جميع هذه الأجزاء على المنضدة صدم رئيس العمل وكان رد الفعل للجماعة التى تشرف على اصلاح المنسج كما يلى : (كيف يمكن أن ينتظروا منا نحن الرجال بوصفنا ميكانيكيين أن نحافظ على المناسج لكى تبقى فى حالة جيدة بالطريقة التى نعلم أنه ينبغى استخدامها اذا كان هذا هو نوع الصيانة وسياسة الاستبدال التى تنوى الادارة اتباعها) .

وسوف يتذكر القارىء من تجاربه الخاصة بعض الحالات التى فقد العمال فيها الفخر بمهاراتهم ، على حين أصاب الآخرين عدم الاكتراث عندما لم يزودوا بالتجهيزات الكافية التى يشتغلون بها ، ولا التأييد الكافى للمحافظة عليها وصيانتها .

الاستقرار الوظيفى

تستطيع الادارة أن تفعل الكثير لتنمية الحافز بحيث يبلغ الانتاج ذروته. وذلك بتصميمها على الاستقرار الوظيفى خلال العام على أكثر الأسس الممكنة تخيلا وفعالية . وكذلك التصميم على الاحتفاظ بسريان هذه القاعدة فى المنظمة بوصفها هدفا من أعظم أهداف الادارة . وعندما تكون الوظائف مضمونة فانه يتولد لدى العامل شعور عميق بأن جهوده الشاقة لن تضيع هباء ، لأنه مستقر فى وظيفته ، ومن ثم تصبح وظيفته ذات أثر قوى فى استقرار حياته . وبعد الوصول الى أساس للثقة المتبادلة بشأن الوظيفة فان احتمالات مشاركة العامل فى تحسين الوسائل تكشف عن مظهر جديد يزيد من شعوره بالنمو وبتحمسه للوظيفة .

ان الاستقرار الوظيفى هو من مسئوليات الادارة أساسا فالشركة التى اتخذت قرارا مستقلا بناء على اقتناعها الخاص بالعمل على الاستقرار الوظيفى قد وجدت أنه يمكن التقدم بخطوات واسعة عن طريق تنسيق علاج هذه المشكلة ، وتضيف الاتفاقات الحديثة لنقابات عمال صناعات السيارات والمعلبات حافزا جديدا ومشجعا لهذا الاتجاه لجعل الوظائف مستقرة . ان هذا الشعور بالأمان الذى يضاف الى الوظيفة المستقرة ، وجداول العمل المستقرة ، تزود العامل وزوجته بقاعدة ثابتة لكى يخططا مقدما لأسرتهما دون خوف من شبح البطالة من تقليل ساعات العمل ، وهى التى تكون مصدرا مستمرا لتثبيط الهمة والخوف والترويع . وتستطيع الادارة العليا خلق هذه الظروف الأساسية وكثير غيرها للمساعدة على اقناع العامل بأن وظيفته والظروف التى تحيط بها على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لأهداف الانتاج الكلية . ان أمثال هذه الأشياء لدليل أو اثبات لاهتمام وعناية الادارة وتدعيمها لمستوى العمل الذى تؤديه بقوة عمل مستقرة ومسئولية . وعندما يستطيع العامل أن يرى اخلاص الادارة فى سلوكها نحو تحقيق هذا الهدف ، ويدرك أن المديرين الاستشاريين وكبار الموظفين التنفيذيين يساعدون بصورة مستمرة على توفير الظروف التى تسمح ببلوغ الأداء ذروته ، وبعمل يؤديه الفريق على مستوى الوظيفة ، فالغالب حينئذ أن يقابل العامل ذلك ببذل جهد اضافى ؛ ذلك لأن الحجة لم يعد لها وجود ، تلك تغلب أن يقبلها حتى العامل الذى يحترم نفسه أو المنفذ : « ان كل شىء حولنا يشيع فيه الفوضى . لافائدة من المحاولة حتى تستقيم الأمور » .

وضع الرجل فى وظيفة يستطيع أن ينمو فيها

يعتمد الاختيار الدقيق عادة على معرفة وثيقة بالوظيفة وما تتطلبه من مؤهلات بدنية وذهنية معينة فى الموظف الذى يستخدم لشغلها • وفى الشركات الكبيرة ثبت نفع وجود توصيف مكتوب للوظيفة وبيانات مدونة عن أهم مؤهلات العامل • وبمحاولة وضع الكرة المستديرة فى الفتحة المستديرة بدلا من الفتحة المربعة ، فان جميع من يهمهم الأمر يحاولون أن يكونوا علميين فيما يختص باختيار العمال بوصفهم استثمارا طويل الأجل • ولسوء الحظ أظهرت البحوث المتنوعة أن الغالبية العظمى من الناس يتركون العمل باختيارهم خلال الثلاثين يوما الأولى بعد التعيين ، وعادة ما يكون هذا نتيجة لتراكم عدة أسباب بالاضافة الى سبب أخير حاسم • وبالتنقيب فى الماضى كثيرا ما نجد أن الرجل الجديد قد عجز عن أن يتلاءم مع الوظيفة أو مع جماعة العمل الجديدة أو مع ملاحظة الجديد • ومن ثم فهو يشعر بالضياع ، وبعد أن يختار العامل فان توجيهه وتدريبه ومتابعته من جانب رئيس العمال مسألة ضرورية اذا أريد للعامل أن ينمى الشعور بأن وظيفته وطريقته فى العمل مهمتان لنجاح ادارته ، وسوف يطلب العامل الطموح فرصة للنمو والترقى فى وظيفته والوصول الى عمل أكثر مسئولية ويفضل أن يكون ذلك بتوصية رئيس العمال وتشجيعه النظام السليم للأجور الذى يمتاز بمرونة تكفى بزيادات تدريجية فى فئة الأجور ، وربما حافز على الانتاج يغلب أن يشجع العامل الطموح على أن يشق طريقه الى النجاح وتسنح الفرصة لرئيس العمال فى مناقشاته الدورية حول الوظيفة والأداء لكى يساعد العامل على أن يتبين موقفه وماذا يحتاج اليه لكى يكون مؤهلا للوظيفة الأعلى التالية • وتقوم كثير من الشركات بوضع سلم محدد للترقيات ، بحيث ان كلا من رئيس العمال والعامل يستطيعان اعداد خطة سليمة لترقية العامل • ان التنقلات الدورية لتنمية رجل أكثر مرونة يعرف المزيد عن المدى الكامل للوظائف فى ادارته انما تخرج هذا العامل عن دائرة العمل الممل الرتيب القائم على التخصص • وفى هذا تنمية لرجل قادر على الفهم وتحصيل المعرفة يتقدم باستمرار فى وظيفته ويعد نفسه لوظيفة أكثر مسئولية • وفى مثل هذه الظروف يتخذ رئيس العمال خطوات ايجابية لتغذية الحافز على الانتاج ، وفى هذه العملية تكتسب كل وظيفة أهمية ومعنى حقيقيا بالنسبة للعامل •

جعل الوظيفة تناسب العامل

في سنة ١٩٥٦ أرسلت وكالة الطاقة الانتاجيـة الأوروبية فريقا من الخبراء من عدة دول أوروبية الى الولايات المتحدة لدراسة الأعمال التي تمت بشأن جعل الوظيفة تناسب الرجـل ، وقد أبدى الخبراء اهتماما بتصميم الآلات ومحل العمل والتجهيزات والمعدات ووسائل الأمان ، وفضلا عن ذلك بحثوا موضوعات أخرى رئيسية تتعلق بالرجل ، مثل الفسيولوجية العضلية. والآثار طويلة الأجل التي تترتب على الاجهاد الناشيء من العمل ، وكذلك موضوع الصحة ، وبحثوا بيئة العمل : كالاضاءة ، والألوان ، والصوت ، ودورة الهواء ، الخ • وأخيرا بحثوا في البيانات عن كيفية تنظيم العمل نفسه ــ المظهر الهندسي الانساني (دراسة التوقيت والوسائل) . وذلك لجعل الوظيفة تناسب الرجل • وقد ورد في تقريرهم أنه لم يكن هناك اهتمام كبير في أغلب الدول الأوربية بجعل الوظيفة تناسب العامل ، وأن أصحاب العمل في الولايات المتحدة يرصدون مزيدا من الاهتمام بتقدم وتنمية مبادىء الادارة العملية المصممة على أساس زيادة الكفاية الانسانية • وقد جاء في ذلك الجزء المخصص لمعالجة مواقف أصحاب الأعمال ازاء تحسين بيئة العمل أن البحث والتطبيق العلمي في هـذا الميدان بقصـد التخفيف من الضغط والتوتر والأخطار التي تتعرض لها صحة العامل ، لم تكن موضع عناية كبيرة من أصحاب الأعمال الأمريكيين(١٣) . ولهؤلاء الحق في الاستفسار عن هذه النتيجة اذ يدرك المؤلف وكثير من القراء الشيء الكثير الذي تم في بيئة العمل لتحسين الضوء والحرارة والشروط الصـحية العامة والأمان ، وكذلك في ميادين تخفيض التوتر العضلي للعمال • وعلى أية حال فانه يبدو أنه في مجال تصميم الآلة لم يتم الشيء الكثير ، فاقامة وسائل الأمان في الآلة نفسها عملية شائعة ، وكذلك مشروعات الألوان المحببة الى العمال والآلات ذات التنظيم الذاتي ، ولكن تصميم آلة تناسب العامل الآدمي لم يتم اكتشافها بعد بصورة كاملة •

ان الاتصال النافع بين معمل البحوث والصناعة يقدم لنا أحد الأمثلة

(١٣) "Fitting the Job to the Worker," *Report on First Phase of the Project,* European Productivity Agency Project no. 335, November, 1956.

على التقدم فى هذا الميدان • انه يتضمن دراسة شاقة للمشكلات التى تعترض الطيارين الذين تواجههم فى طائرات النقل الحديثة مجموعة من الآلات المعقدة• وكان من نتيجة التوصيات التى تقدم بها الباحثون اعادة تصميم هذه المعدات حتى تتناسب القدرات الانسانية للملاحين الجويين ، وسوف تتطلب الضوابط الالكترونية والآلة فى أشكالها المتعددة أن يصمم المهندسون الآلات والتجهيزات بحيث يضعون فى أذهانهم أوجه الضعف والقوة فى الانسان وما يحركه من دوافع • أن الدراسة الأوروبية المشتركة لهذا الميدان كله سوف تشعل من غير شك شرارة الجهود المتكررة فى أماكن أخرى •

نفوذ النقابة — الأقدمية

لعل القارىء الذى تابع هذه الدراسة أن يقول : « هـذا شىء جميل ولطيف » • اذا لم يكن يعرف شيئا عن الأقدمية الواردة باتفاق النقابة • يقول كثير من موظفى النقابات « ان مهمتنا بحكم الضرورة هى حماية العمال ووظائفهم » • والى هذا المدى تبدو الأقدمية فى أشكالها المتنوعة وكأنها أفضل الاجابات •

يستطيع العامل أن يحدد مكانه على أقل تقدير ، فهو يعرف ترتيبه عند ترك العمل وعندما يستدعى ويعرف ضماناته ومستحقاته فى حالة النقل والترقية : « نحن نحميه من الترقية السريعة أو البقاء دون ترقية مدة طويلة، وعند الضرورة فنحن ننظر فى التشريعات الخاصة بالوظيفة ونتوخى أن نكون من الوضوح بحيث يعرف العامل أى نوع من العمل يحق له أن يطالب به » •

ان التركيز على حماية « اخواننا أعضاء النقابة » بصورة جماعية يؤدى الى نوع من خيبة الأمل بالنسبة للفرد الطموح الذى لا يهتم بأن يتقدم بنفس السرعة التى يتقدم بها جمهرة العمال • ان ترتيبات الأقدمية التى تتسم بالجمود تربط العامل الى وظيفة واحـدة معينة يجب أن يبقى لها اذا أراد الضمان بدلا من أن تقوم بدور الحافز أو المشجع على زيادة الطاقة الانتاجية ، وبدلا من أن تمنحالعا مل تجارب واسعة فى الوظيفة وتنوعا فى العمل • ان أمثال هذه الترتيبات تدعم نوعا من الاعتدال حيث يكون المتوسط هو المستوى المقبول للأداء ، بدلا من أن يكون الذروة التى يستطيع أن يحققها كل فرد باختياره • ان هناك حاجة الى اعادة تقييم مواقف تقليدية معينة للنقابات

ازاء الأقدمية ودورها فى حماية ضمان الوظيفة بالنسبة لجميع الناس الذين تمثلهم النقابة • وبدلا من تخفيض مستوى الفرد الى مستوى الجماعة فانه يبدو من الممكن انتقال التفكير الى رفع مستوى كل فرد فى الجماعة الى أقصى ما تستطيع أن تحمله اليه امكانياته • وهذا يتفق مع العلاقات الحديثة التى تتسم بالنضج بين النقابات والادارة •

ويقول دافيد مكدونالد رئيس الاتحاد الأمريكى لعمال الصلب محذرا : « لا تدعنا نبنى آلة ونظاما ، ثم نحاول بعد ذلك عن طريق برنامج من الفروض الاجتماعية ضغط وتشويه ما خلقه الله ، ليتناسب معها ونتوقع منه أن يؤدى حرفيا ما ينبغى له اداؤه طبقا للخطة الموضوعة »(١٤) •

أهداف الوظيفة من أجل المستقبل

فى بداية هذا الفصل رسمت صورة لمقومات الوظيفة التى يقوم بها الحذاء الماهر أو الميكانيكى فى مشروع صغير ، وقد يرغب القارىء فى أن يقارن مقومات وظيفة النجار فى الصناعة بالصورة التى يهتم بها القارىء لصناعة الأشياء فى المنزل كالنجارة مثلا • ماذا كانت نتيجة هذا الاهتمام الهائل فى السنوات الأخيرة بجميع أنواع النشاط المنزلى القائم على أساس (اصنعه بنفسك) ؟ هناك عدة اجابات ، ولكن يبدو أن احداها هى رغبة الكثير من الناس فى استخدام مواهبهم الخلاقة فى انتاج أشغالهم اليدوية الخاصة بطريقتهم الخاصة وبالسرعة التى تحلو لهم • ان الدفع الطبيعى الداخل والفخر بتحقيق أشياء جديرة بالذكر هما وحدهما اللذان لهما الاعتبار فى هذه النتائج الباهرة ، وفى هذه الظروف نفكر لأنفسنا ، ونحاول دائما أن نجد طرقا أفضل لعمل الأشياء • نحن ندفع أنفسنا الى الأمام ، ومع ذلك فبعد انقضاء فترة معينة لا نجد أنفسنا قد بلغ بنا الاجهاد ، كما يبلغ بنا بعد فترة مماثلة ، وبطريقة ما ، فان عربتنا تتمتع بحرية فى انطلاقها ، فهى لا تسير والقيود مفروضة عليها والحراس يحيطون بها •

---

(١٤) David J. McDonald, "Labor's Long-range Objectives," Key Problems in Human Relations, AMA General Management Series, no. 181, 1956, p. 42.

وفى نطاق امكانيات البيئة الصناعية حيث تعمل جماعات كبيرة معا ينبغى للادارة أن تتخذ كل خطوة ممكنة ، لكى توفر فى كل وظيفة مخارج للانسان الخلاق (الكائن فى كل فرد منا) ، يحتاج العامل الى أن يخطط بنفسه والى أن يستخدم أفضل ما لديه من طرق لأداء عمله والى تغييرات طفيفة فى السرعة التى يؤدى بها العمل بحيث تناسب شعوره الذى يختلف باختلاف ساعات اليوم ٠

أنه فى حاجة الى القيام بعمل يعتبره مهما وجديرا بأن تبذل فيه الجهود٠ ان العمال الذين يحترمون أنفسهم يفخرون بمهاراتهم ويتلهفون على تقديم أجود أنواع العمل الى الادارة ؛ تلك الادارة التى توفر المساندة اللازمة للعمل الحق ، وتعترف بالأعمال التى تحققها المهارة ٠

مراجع

Abruzzi, Adam: *Work, Workers, and Work Measurement*, Columbia University Press, New York, 1956.

Bello, Francis: "Fitting the Machine to the Man," *Fortune*, November, 1954, pp. 134-137.

Boulware, Lemuel R.: "How We Are Trying...," *Building an Effective Workforce*, AMA Personnel Series, no. 165, 1955, pp. 27-35.

Bright, James R: "Automation and Management," Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, Cambridge, Mass, 1958.

———: "Does Automation Raise Skill Requirements?" *Harvard Business Review*, July-August, 1958, pp. 85-98.

Cox, D., and C. B. Frisby: "Subdivision of Work," European Productivity Agency 111-84, Rome Conference on Human Relations in Industry, February, 1956.

Drucker, Peter F.: *America's Next Twenty Years*, Harper & Brothers, New York, 1957.

———: "Integration of People and Planning," *Harvard Business Review*, November-December, 1955, pp. 33-40.

——— : *The Practice of Management*, Harper & Brothers, New York, 1954, Part 4.

"Fitting the Job to the Worker," *Report on First Phase of the*

Project, European Productivity Agency Project no. 335, 1956.

Friedmann, Georges: "What Is Happening to Man's Work," *Human Organization,* Winter, 1955, pp. 29 - 33.

———: "Jop Enlargement and Its Importance to Human Relations in Industry," European Productivity Agency III - 85, Rome Conference on Human Relations in Industry, February, 1956.

"Getting to Know Your People," *Modern Industry,* Apr. 15, 1953, pp. 37 - 40.

Mayo, Elton: *Human Problems in an Industrial Civilization,* The Macmillan Company, New York, 1933.

McManus, G. J.: "Job Enlargement Can Pay Off," *Iron Age,* Feb, 23, 1956, pp. 50 - 52.

"Motivating Workers for Productivity," *Modern Industry,* Apr. 15, 1952, pp. 65 - 68.

Turner, Arthur N.: "Management and the Assembly Line," *Harvard Business Review,* September-October, 1955, pp. 40 - 48.

Walker, Charles R., and Robert H. Guest: *The Man on the Assembly Line,* Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1952.

———, ———, and A. N. Turner: *The Foreman on the Assembly Line*, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1956.

الفصل التاسع

رئيس العمال - صانع الإنتاجية والروح المعنوية

لقد وجه كثير من العناية الى المشكلات الفريدة لمشرف الخط الأول · رئيس العمال : أهو فى الحقيقة عضو من أعضاء الادارة التنفيذية · أم أن هذا المظهر الفريد لعمله يضعه فى مكان ما بين الادارة وعمل المجموعة التى يشرف عليها ؟ ولعدة سنوات تلت نمو الادارة العلمية واصدار قانون فاجنر، فان شأن رئيس العمال قد اضمحل حتى أصبح الرجل المنسى فى ميدان العمل · ولما وقع بين شقى الرحى – الادارة ، وعماله الذين يشرف عليهم – لم يجد سبيلا يتجه اليه · وفى علاقاته برؤسائه لم يكن مستقلا ولا مطمئنا كما لم يكن متأكدا من علاقاته بالاخصائيين ، وبمندوب النقابة فى المصنع ، وبعماله · ومع ذلك فقد كانت الادارة تتوقع منه أن يحقق نتائج بالرغم من التغييرات الأساسية فى طبيعة عمله وانخفاض منزلته فى كثير من المنظمات · ولقد أرادت الادارة أن يشعر بأنه عضو منها ولكن الطريقة التى عاملوه بها جعلته يعتقد أنه يفتقر الى مقومات القيادة ·

وعلى أثر انتهاء الحرب العالمية الثانية كان لكثير من الادارات وجهة نظر أخرى بالنسبة الى مشرفى الصف الأول . فما الذى كانت تنتظره الادارة من هؤلاء الرجال الذين يقفون على خط النار ؟ وما الذى كان ينبغى عمله لاعادة اقامتهم منظمين حقيقيين لهم سلطة اتخاذ القرارات فى حدود مستواهم، وقد اهتم المنفذون بتحقيق أقصى حد للمنتجات الممتازة بأقل التكاليف · ومن ثم فقد وجهوا انتباههم الى مشرف الصف الأول عندما أدركوا ماله من تأثير حيوى فى انتاجية رجاله · وقد بدءوا يدركون مرة أخرى أن أكثر العوامل أهمية وشأنا فى تكوين عمل الفريق وزيادة الانتاجية ورفع الروح المعنوية كان يمسك بزمامها مشرف الصف الأول ، ولقد دلت البحوث فى كثير من الصناعات على أن الطريقة التى يؤدى بها هذا المشرف وظيفته القيادية أظهرت

فروقا عظيمة من ناحية غياب العمال وتركهم العمل والتعاون والانتاجية ٠ وقد أدركت الادارة أنها لم تعد تطمئن الى أن رؤساء العمال هم العمود الفقرى كمسألة مفروغ منها ، فقد أصبح من الواضح أن الطريقة التى يعامل بهـا هؤلاء مرءوسيهم فى العمل تتوقف على كيفية معاملة رؤسائهم لهم ٠ ولقـد بدأ كثير من رجال الادارة يسألون أنفسهم : « ما الذى يجب أن نعمله لخلق قادة نشطين ومسئولين ومتصفين بالفهم من رؤساء العمال بحيث يستطيعون أداء وظائفهم كأعضاء فى فريق الادارة » ٠

القسم الأول : ماذا نتوقع من رئيس العمال وما عمله ؟

حقائق عن رؤساء العمال تكشف عنها البحوث

وفى محاولاتنا جاهدين لتفهم رئيس العمال ومركزه الحالى فى الصناعة علينا أن نحلل بعض الحقائق التى كشف عنها بحث حالة أكثر من ١١٫٠٠٠ رئيس عمال فى الصناعة(١) ٠ وقد توافرت البيانات عن السن والتعليم والأجر وسنوات الخدمة فى الشركة ، كما أن هناك بحوثا أقل شمولا تساعد على استكمال الصورة المثالية لرئيس العمال فى أيامنا هذه ٠ ان ٤٥٪ من رؤساء العمال فى سن الأربعين أو تجاوزوها ، وان ٢٢٪ قد تجاوزوا سن الخمسين ، وان ٧٪ فقط تقل أعمارهم عن الثلاثين ٠ ويكشف البحث أيضا عن أن رئيس العمال الحديث يفوق سلفه فى التعليم ، أن ٣٣٪ أتموا دراستهم العالية ، وان ٣٣٪ آخرين قد التحقوا فترة من الزمن بالكليات ٠ أما من ناحية الأجر فقد كشف البحث عن أن ٦٢٪ من رؤساء العمال يحصلون على مرتبات تتراوح بين ٤٥٠٠ ، ٧٥٠٠ دولار ، فى حين أن ١٦٪ فقط تزيد مرتباتهم على ٧٥٠٠ دولار ٠ وبالنظر الى أرقام فئة الدخل المتوسط المبينة فى الفصل الثانى نجد أن رئيس العمال الصميم يقع فى هذه الفئة ، ولكن باعتبار أن متوسط الأجر فى الصناعة فى الولايات المتحدة هو ٢٫١٠ دولار فى الساعة ٠ وأن أجر الساعة فى كثير من الصناعات هو ٣٫٥ دولارات

(١) Auren Uris, "Look Out! Your Good Foremen Today May Be Misfits Tomorrow," *Factory Management and Maintenance,* October, 1956, pp. 84 - 86.

أو أكثر . فالسؤال هو : هل زادت مرتبات رؤساء العمال بنفس النسبة التى زادت بها مرتبات من هم أعلى منهم ومن هم أقل منهم ؟ .

وأخيرا اذا نظرنا الى مدة الخدمة فليس هناك ما يدعو الى الدهشة ، اذ نجد أن ٥٧٪ من رؤساء العمال قد أمضوا عشر سنوات على الأقل فى خدمة شركاتهم . ولكن نظرا للتوسع السريع فى الصناعة الذى أدى الى خلق أوجه نشاط جديدة وأقسام حديثة فاننا نجد أن ٢٨٪ من رؤساء العمال تتراوح مدة خدمتهم بين ثلاث وعشر سنوات .

وحينئذ يمكن تلخيص ما سبق فى أن معظم رؤساء العمال فى الصناعة تتجاوز أعمارهم الأربعين ، وحصلوا على تعليم عال على الأقل ، ويزيد أجرهم على ٦٠٠٠ دولار فى السنة . وتزيد مدة خدمتهم فى الشركة على عشر سنوات ويعزز هذا البحث نتائج بحث سابق أجرى عام ١٩٤٧ . ان المنفذين الذين يرغبون فى مطابقة رئيس عمالهم على ملامح هذه الصورة قد يحصلون على بعض الحلول لمزيد من الدراسة والتخطيط لعملية اشراف الخط الأول ، يضاف الى ذلك أن هؤلاء الذين يفترضون أن رؤساء العمال يعتبرون أنفسهم جزءا من الادارة يجب أن يدركوا أن ٥٩٪ من هؤلاء الرؤساء كانوا يشعرون بذلك فى سنة ١٩٤٦ وأصبحوا ٦٩٪ فى سنة ١٩٤٥ .

وتظهر دراسة أخرى(٢) لعدد ٧٢٤ مشرفا الاجابات التالية للسؤال الآتى : هل تعلم ماذا تعنى عبارة استمرار التقدم بالنسبة لك ؟

النقود	٢٧٪	المبادأة	١٦٪
أمان الوظيفة	٢٥٪	السلطة	٧٪
المسئولية	١٩٪	المكانة	٥٪

واذا أخذنا فى الاعتبار تنوع تفسيرات السؤال فانه يبدو واضحا أن غالبية المشرفين كانوا أكثر اهتماما بالزيادة التدريجية فى مرتباتهم ، مضافا اليها أمان الوظيفة من التحمس لارتقاء الهرم الادارى الذى يضيق باستمرار . وما دام ٧٥٪ قد تراوحت درجات تقديرهم لفرصهم فى التقدم من مقبول الى

---

(٢) *Boosting the Efficiency of Supervisore,* Research Institute of America, New York, May 24, 1956.

جيد . فانه يبدو أن المنفذين يتعاملون مع فئة ترى أن الفرصة صغيرة للوصول الى الادارة العليا أو المتوسطة بالرغم مما تتطلبه من زيادة المسئوليات والخبرات الفنية . وبعد أن بلغوا مراكزهم الحالية عن طريق الترقى (فى الغالب على أساس المهارات والدراية بالوظيفة) فى الوظيفة خلال سنوات . وبعد الاطمئنان الى مركزهم المالى . يبدو أن غالبية الجيل الحالى من رؤساء العمال يرون الاكتفاء بهذا القدر وسوف تؤثر جميع هذه العوامل فى مواقف رؤساء العمال تجاه أشياء كثيرة مثل التدريب ومقترحات الموظفين وافتراض مزيد من المسئولية عند مستوى خاص فى عملهم • وتوحى هذه الدراسات بأفكار للادارة عندما تفكر فى وضع سياسات فى المستقبل للترشيح والاختيار والتقييم والترقية ، وكذلك لاعداد المرشحين للادارة العليا ولرؤساء العمال أنفسهم •

التغيرات التى طرأت على مركز رئيس العمال

سيد الموقف : جاء فى الفصل الأول وصف لبعض التطورات التى تؤثر فى مركز رئيس العمال فى الصناعة ، وسوف يتذكر بعض القراء الرئيس الصميم للعهد الماضى الذى كان يستطيع التلويح بالعصا الكبيرة فوق رءوس من يعملون بادارته دون تدخل من أحد • وتوجد أوجه شبه كثيرة بينه وبين السيد الاقطاعى فى العصور الوسطى الذى كان يحكم منطقته دون أن يكون لسلطته حدود ، ولم يكن لأتباعه من ملاذ الا تنفيذ ارادته • وفى هذه الأيام كان رئيس العمل فى الواقع هو المدير ، والمخطط ، والاخصائى الاستشارى ، والمراقب ، وواضع التقديرات ، والمشرف • ان جميع هذه الوظائف قد تركزت فى شخصه ، وهؤلاء مثل الكاتب الذى استأجره أحد الموظفين من بين الجماهير الواقفة بباب المصنع ، والذين فصلوا بعد ثلاث ساعات لفشلهم فى ادارة مكنة خياكة بسيطة ليشبع رغبة الرئيس الجديد • ويعرف كيف يمارس السلطة غير المحددة والرقابة وفقا لمشيئة الرئيس • والى جانب التعيين والفصل والنقل والترقية كان رئيس العمال منذ ثلاثين سنة يضع فئات الأجور لكل عامل ، ويقسم عبء العمل والاجراءات ، ويوزع الأجر الاضافى كيفما يرى • وعندما يحدث تراخ فى العمل فانه وحده الذى يقرر من الذى ينبغى أن يستغنى عنه ، وكان يبدى مراعاة الأقدمية والاخطار بالفصل مقدما • وبطبيعة الحال كانت هذه الأعمال فى كثير من الحالات غير عادلة ،

وتنطوى على المحسوبية والكيل بكيلين ، وتنزيل الدرجة أو النقل الى وظيفة أدنى ، والتمييز بين الكبار والصغار ، ومن ثم كان شعور العامل المتوسط بالأمان والعدالة ضعيفا • لقد كان قطعة شطرنج فى يد رئيس العمال • وقد وجد الذين تقدموا بشكاوى أن أسماءهم قد وضعت فى القائمة السوداء ولا يستطيعون الحصول على وظيفة أخرى • كان هذا السيد الاقطاعى للمصنع ثمرة من ثمار القرن التاسع عشر عاشت فى بعض المصانع فى النصف الأول من القرن العشرين • لقد احتفظ بمركزه ومكانته بالقوة والسيطرة أطول فترة ممكنة ، ولكن قدر لعالم رئيس العمال أن يتهاوى أمامه ، اذ نمت الصناعة وأخذ كل من الرؤساء والمرءوسين يطالبونه بأعمال جديدة أثقلت كاهله ، كالقيام بالادارة والقيادة بدلا من الرياسة • وقد أصبحت المحسوبية والتمييز اللذان كان يمارسهما رؤساء العمال الصيحة التى يلتف حولها منظمو النقابات الذين جعلوا من المظالم التعسفية مأساة ورمزا لحاجتهم الى حماية النقابة • لقد أرغم رئيس العمال القديم على أن يتقاعد أو أن يغير أساليبه تغييرا جذريا •

بيئة جديدة — ضياع رئيس العمال فى مرحلة الانتقال : وكما بينا فى الفصل الأول ، فقد حدث أن نمت الصناعة سريعا سواء فى حجمها أو فى مشكلاتها المعقدة ، مما أرغم رجال الادارة على محاولة معالجتها • وبينما كان رئيس العمال فيما مضى يتصل مباشرة بالمدير صاحب المشروع فانه ما ان وافت سنة ١٩٢٠ حتى اضطرت كثير من الشركات الى تقسيم أوجه نشاط أعمالها الى ادارات ، ولقد أصبحت العمليات لا مركزية وتكونت عدة مستويات من المخططين والمنسقين الاداريين بين رئيس العمال والادارة العليا • ان الادارة غير المقيمة لم تكن شيئا غير مألوف • وقد وجد المنفذون أنه من المرغوب فيه لادارة منظمات من هذا الحجم اتباع سياسات ونظم ورقابات تميل الى تقييد حرية رئيس العمال السابقة فى معاملته لرجاله وفى ادارته لقسمه بطريقته الخاصة •

وقبل مرور وقت طويل وجد رئيس العمال فئة جديدة : الاخصائيين الاستشاريين • وقد دخلت هيكل المنظمة بوصف أفرادها من المتخصصين المتفرغين ، وذلك لمعالجة كثير من أوجه النشاط التى كان يكرس لها رئيس العمال على الأقل جزءاً من وقته ، والتى كانت مصدرا لكل من مكانته ورضاه• لقد أزال علم تخطيط الانتاج المركزى والرقابة عن كاهل رئيس العمال

مسئولية أساسية ونشاطا اداريا · ان ادارة العاملين ــ كما يمارسها اخصائيو الأفراد الجدد غير المجربين الى حد كبير ــ قد سلبت منه سلطته المطلقة فى التعيين والفصل ، والنقل ، والتقاعد ، والترقية · لقد قيدوه بالسياسات والاجراءات ، لقد بدأ جميع أنواع المهندسين فى الظهور بتدخلهم فى حريته عندما كان يبرهن للموظفين والادارة على مقدرته الفريدة فى الاشراف بسبب مهاراته الفنية الفائقة · انه لم يعد حرا فى اتخاذ قرار فى الشئون الفنية وتحسين الآلات والمشتريات والصيانة ، ولا فى السرعة التى يتم بها العمل ، ولا المكان الذى توضع فيه الآلات والمعدات ·

وبالنسبة لرئيس العمال المتوسط فان هذه التطورات السريعة لابد وأنها كانت صدمة هائلة · انه لم يعد سيدا فى بيته · ان التفكير والتخطيط والجانب الفنى وشئون الأفراد لوظيفته لم تعد تتطلب خبرته الخاصة ومهاراته الفنية · وأسوأ ما فى الأمر أنه لابد وأن يكون قد بدا له أنه لم يعد يفيده أن يفكر ويستخدم رأيه المرتكز على الخبرة الطويلة ، وقد كان يتخذ بضع قرارات تمثل له وللمحيطين به أنه عضو فى الادارة ، وفى كثير من الحالات وضعه تعليمه المحدود تحت رحمة هؤلاء الاخصائيين أصحاب الآراء الجديدة البراقة ، وقد ظهرت كراهيته فى المقاومة المتكررة للتغييرات ، كما أصاب ولاؤه للادارة التوتر لدرجة أنه أخذ يعبر عن خيبة أمله بأشكال مختلفة من العدوان مما أثر فى سلوكه مع موظفيه ·

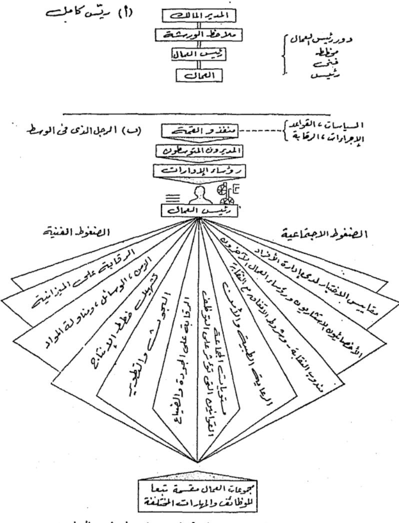
وخلال هذه الفترة كلها كان أفراد الادارة العليا مشغولين بالمشكلات التنظيمية عند مستوى القمة وبالمنافسة والتعقيد المتزايد فى ادارة مشروعاتهم بحيث ان كثيرين منهم أغفلوا أثر كل هــذه التطورات الجارية فى رؤساء عمالهم · لقد فقدت الاتصالات الشخصية حتى والرسمية ، وظهرت قوى جديدة بين رؤساء القمة ورئيس العمال بحيث انه لم يكن هناك أحد يدرك خطورة التدهور فى وظيفة رئيس العمال ومكانته · وكان رؤساء العمــال متعطشين الى السماع عن المشروع ومستقبله من الرئيس الكبير مباشرة ، ولكن بين الحين والآخر فقط كان الرئيس يجد وقتا للظهور الرسمى فى حفل عشاء يقيمه نادى رؤساء العمال ، ومن تجربة المؤلف فقد أخفقت الادارة فى ادراك أهمية المحافظة على اتصالات نشيطة أصيلة ذات طريقين بهؤلاء المشرفين على الخط الأول · لقد ضاع اهتمامهم فى مرحلة الانتقال ·

ولم تحدث هذه التغييرات دفعة واحدة ، فقد كان رؤساء العمال هؤلاء فرديين على أية حال • وربما أكثر اعتزازا بالنفس ليتقدموا بالشكوى ، لذا لم يثيروا أية مقاومة منظمة فى بادىء الأمر • وكان من الواضح أن الادارة العليا مطمئنة من ناحية رؤساء العمال لدرجة أنها لم تكن تدفع لهم ما يزيد كثيرا على الأجر الذى يدفع للعمال المهرة أو تمنحهم شيئا من الأجر الاضافى وفقد رؤساء العمال غالبية أدواتهم ومكانتهم اللازمة لأداء وظيفتهم بوصفهم قادة للرجال •

قانون علاقات العمل القومى (قانون فاجنر) لقد أتى قانون فاجنر سنة ١٩٣٥ بمزيد من الصراع ، وبفرصة سانحة لرؤساء العمال ، وكان من أثرها الأول الزيادة المطردة فى عدد أعضاء النقابة والاعتراف بالمساومةالجماعية فى الصناعة • ان مجموعة كاملة من القوى أخذت تحز فى رئيس العمال ، وفى الواقع فان حريته فى العمل وحريته فى الافصاح بما يراه مناسبا قد حد منها القانون بدرجة شديدة ، وكذلك القرارات الادارية ، فقد أصبح يحكم معاملاته مع العمال تدخل قانون اتفاق العمل ، والذى لم يكن له به الا أدنى شأن ، مع ذلك عليه أن يدرسه ويفهمه وأن يتتبع جميع نصوصه القانونية • فمثلا أصبح التقاعد الآن يخضع لنظام الأقدمية الذى يعتمد على قائمة تعدها ادارة الأفراد ، ولم يعد رئيس العمال قادرا على الاحتفاظ بصفوة رجاله بحيث يحقق انتاجا حسنا من حيث الجودة وسعر الكلفة وسجل الميزانية • وبهذه الطريقة يستطيع أن يبدو بمظهر الناجح أمام رئيسه ، واذا أراد أن يفصل عاملا لعدم كفايته ، أو لعدم اطاعته الأوامر ، أو لتغيبه ، فان عليه أن يبرر هذا الاجراء ويدعمه باثباتات وانذارات وسوابق • وحتى حينئذ فانه لا يجد دائما تأييدا من الرياسة •

وربما كان ظهور مندوب النقابة فى المصنع هو أسوأ شوكة فى جانب رئيس العمال اذ غالبا مايكون هذا المندوب منالمتحمسين المتهورين تحت ادارته ممن ساعدوا على تكوين النقابة ، وكان تواقا الى التخلص من رئيس العمال كنتيجة للسنوات الطويلة من سوء المعاملة التى تراكمت فى عقول العمال • ولبيان الى أى مدى تم تنفيذ ذلك فى بعض المنشآت يستعيد المؤلف ذكرى اجتماع للتظلمات فى مكتب المراقب بقسم الخدمة ، اذ وقت وصول المؤلف كانت لجنة النقابة تجلس فى المكتب بمفردها ، وقد شغل مندوب النقابة مقعد المراقب الجلدى الكبير ، وقد مال به الى الوراء ووضع قدميه فوق مكتب

المراقب وأخذ يدخن سيجارة ، وكان رد الفعل بالنسبة للمراقب الذى تسلم منذ وقت قصير دبوس خدمته الخمسينى أن انفجر فيه غيظا ـ وهو أقل ما يمكن أن يفعله ٠



شكل ٩ ـ ١ التغييرات فى البيئة التى يعمل بها رئيس العمل ٠

والآن حتى القرارات التى يتخذها رئيس العمال أصبحت موضـــعا للسؤال ، ســواء وقت اتخاذها بتقديم الشـــكاوى مباشرة ، أو فى حالة

الاضرابات باحتلال المصنع أو الابطاء فى العمل ، أو ربما عن الطريق الرسمى بتقديم تظلمات تحريرية • والرجال الذين كانوا فيما مضى يتقدمون الى رئيس العمال يسألونه النصح ، أو يحصلون منه على بيانات ، أو يطلبون منه تذليل الصعوبات ، أصبحوا الآن يتوجهون الى مندوب النقابة أو الى مكتب الأفراد • وتوجد الآن ادارة ذات رئاستين فى المكان الذى كان فيه رئيس العمال ملكا مسيطرا ، وهذا أمر صعب جدا على رئيس عمال سابق أن يقبله •

ان العوامل التى تتجمع وتتراكم لتقع على رئيس العمال تصوره لنفسه بأنه عضو مهم فى الادارة له سلطة اتخاذ القرارات • يضاف الى ذلك التعديلات الأساسية التى استدعاها ظهور النقابات جعلت رؤساء العمال فى صناعات الانتاج الكبير فى حالة نضج تسمح لهم بتنظيم صفوفهم — وقد وصفوا الموقف كما يلى :

لقد تخلت عنا الادارة ، ومن ثم فان علينا أن نفعل شيئا لحماية أنفسنا ، لقد شعروا بأنهم قد أسندوا ظهورهم الى الحائط فقد أثبتت لهم التجربة اليومية أن رجالهم وقد أصبح يقودهم الآن مندوب النقابة قد اصطفوا ضدهم أيضا •• أضف الى ذلك عددا من الشكاوى المعينة التى بلورتها لهم رابطة رؤساء العمال الأمريكية ، وبذلك أصبح لدى الادارة مشكلة حقيقية • وفى ديسمبر سنة ١٩٤٤ كان لدى الرابطة مايزيد على ٣٢ ألف عضو منتظم تنتظمهم ١٥٠ وحدة فى ١٧ ولاية(٣) • وكانت ادارة رؤساء العمال ورغبتهم فى الانضمام الى نقابة هزة عنيفة للادارة ، اذ كان ذلك تحديا للطريق السليم فى حياة الصناعة لأمريكية والمشروع الحر ، واذا سمح القانون لرؤساء العمال أن يصبحوا أعضاء فى نفس نقابات عمالهم فكيف يمكن المحافظة على النظام ؟ كيف يتسنى لرؤساء العمال أن يؤثروا فى عمالهم ؟ وماذا يحدث للانتاج وقد ظل رجال الادارة فى صراع بين هذه المسألة وضميرهم حتى سنة ١٩٤٧ عندما سحب قانون علاقات العمل والادارة (قانون تافت هارتلى) الحماية القانونية عن التنظيم النقابى لرؤساء العمال •

---

(٣) *The Unionization of Foremen*, AMA Research Report no. 6, 1945, p. 8.

كيف واجهت الإدارة المشكلات

استجابة للحاجة الى بيانات خاصة عن وضع رئيس العمال والروح المعنوية فى الصناعة ، شكلت الجمعية الأمريكية للادارة لجنة استشارية من ٢٦ عضوا من رجال الصناعة البارزين ، وصاغت استجوابا تفصيليا أرسل الى حوالى مائة شركة • بالاضافة الى قيامها باجراء مقابلات مع الموظفين التنفيذيين ورؤساء العمال ، واستعراض ما كتب فى هذا الموضوع ، وكان جماع النتائج التى تمخض عنها هذا التحقيق والآراء المبنية على خبرة اللجنة موضوع تقرير البحث « رقم ٧ » الذى نشر فى سنة ١٩٤٥ تحت عنوان تطور دور رئيس العمال فى الادارة the Development of Foremen in Management وتكفى عناوين فصوله لتبيان النواحى الرئيسية التى تناولها :

١ ـ وظيفة ذات مسئولية •

٢ ـ الأجر الذى يتناسب مع الجهد •

٣ ـ أمان الوظيفة •

٤ ـ الحق فى أن يصل صوته الى آذان المسئولين•

٥ ـ الاعتراف به وتوفيره •

وهنا نجد نوعا من « الانجيل » يمكن أن يهتدى به المنفذون الذين وقفوا فى مفترق الطرق لا يعرفون أين يتجهون ، وكان هذا البحث خطوة أولى مفيدة ، الا أنه لسوء الحظ لم يكن يرتكز على قدر من التفصيل ليسمح بقيام فهم حقيقى لوضع رئيس العمال ودوره التنظيمى فى العصر الحديث ، لذا فان الحاجة لاتزال قائمة الى مزيد من البحث عن وظيفة رئيس العمال وعلاقاته ومشاعره •

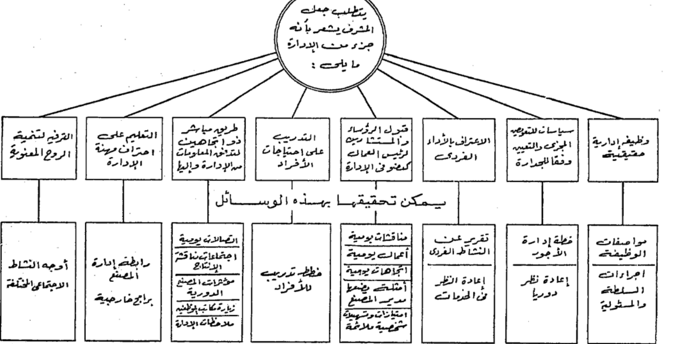
وقد كانت شركة أرمسترونج للفلين مثلا لمؤسسة فردية حققت بعض التفكير التقدمى عن رؤساء عمالها ، فقد أعدت هذه الشركة لوحات سينمائية بعنوان « نمط للوحدة الادارية » Pattern for Management Unity استخدم فى أغراض تدريب المستويات العليا فى الادارة ، وقد صورت

فى شكل روائى المشكلات العديدة لالمر رئيس العمال الصميم الذى كان يعانى من التخطى والنسيان والتحدى والغارق فى سيل من العمل المكتبى ، ولا يحاط علما بما يجرى ، ولا يحصل على أجر مجز اذا ما قورن بمرؤوسيه. ويمضى الفيلم بعد ذلك ليعرض خطة منظمة لاعادة تصحيح وضع رئيس العمال ومركزه فى الادارة .

واذ يمضى بحث شركة أرمسترونج نرى أن الادارة عند قيامها بتوصيف وظيفة رئيس العمال قد قامت بوضع الحدود الخاصة بممارسة سلطته بعد تبيان كل ناحية من نواحى نشاطه ، وذلك حتى يتسنى له ولرؤسائه أن يكونوا على بينة تامة بالدور المنتظر منهم ويبين القسم (١) المجالات التى يمكن لرئيس العمال أن يمارس فيها سلطته . أما المسئوليات المبينة فى القسم (٢) فيقوم بها المشرف بمفرده ، ولكن عليه بعد ذلك أن يحيط رئيسه علما بالاجراء الذى اتخذ . ويبين القسم (٣) الأعمال التى لا يمكن لرئيس العمال أداؤها الا بعد استشارة رئيسه والحصول على موافقته أولا ، ومن ثم نجد هنا محاولة لاعادة تحديد سلطة رئيس العمال على أسس واقعية .

وفى سنة ١٩٤٦ قامت شركة ارمسترونج للفلين بوضع الخريطة (شكل ٩ ـ ٢) ، وذلك بقصد زيادة التعريف بمركز رئيس العمال فقد حددت وسائل الادارة التى تضمن بها أن مركزه ووضعه ومؤهلاته ومتطلبات الأداء الفعلى لوظيفته تساعده على أن يصبح مديرا حقيقيا . .

وفى السنوات الأخيرة قامت كثير من الشركات الأخرى بعمل جاد لاعادة بناء وظيفة رئيس العمال بحيث يستطيع أن يؤدى عمله كأحد رجال الادارة ولكن لسوء الحظ أن جزءا كبيرا من أعمال مؤتمر تدريب رؤساء العمال لم يقدم الا القليل لتغيير مواقف واتجاهات رؤساء العمال أنفسهم ، وفى عدة حالات كانت العقبة أمام احداث أى تغيير فى سلوك رؤساء العمال ، هى أن مدير المنشأة التى يعمل فيها رئيس العمال لا يعامله بالطريقة الانسانية التى يتعلمها فى حلقات التدريب ، كما أن رئيس العمال ليس متأكدا من أن ذلك السلوك الانسانى لن ينقلب عليه ، وينشأ عنه نقد موجه من رئيسه بسبب ضعف النتائج التى حققها وهو يخشى أن يفقد السلطة التى تبقيه فى منصبه كرئيس للعمال . فكثيرا ما يرى رؤساء العمال أن السبيل المأمون هو أن يقبلوا الطريق الذى رسمه لهم الرئيس وأن يفعلوا ما يريد .



شكل ٩ ــ ٢ رئيس العمال فى الادارة ــ المصدر : شركة أرمسترونج للفلين ، قسم التدريب بالادارة العامة للأفراد .

ويعمد الجيل الجديد من رؤساء العمال الى أن يكون أحسن تعليما • ان وجهة نظرهم مختلفة ، اذ أن لديهم القدرة على التدريب ليشغلوا مراكز رؤساء عمال مع تحمل مسئولية ادارية حقيقية • بعكس رؤساء العمال القدامى ، الذين عانوا خلال الماضى من الاجراءات التى كانت تؤدى الى انعدام الأمان والثقة ، نجد أن رئيس العمال الشاب قد تلقى اعدادا كافيا لوظيفته الادارية • ويدرك التنفيذيون أن لديه وتحت أشرافه المباشر أهم العوامل التى يمكن الاعتماد عليها فى زيادة الانتاجية والرضا عن العمل • ولذا فانه يجب أن يحظى رئيس العمال بالمركز والمكانة وبشىء من التأييد يشجعه على أن يعمل كمدير حقيقى وقائد لرجاله ، اذ أنه يمثل الادارة بالنسبة لرجاله •

طبيعة الدور التنظيمى لرئيس العمال

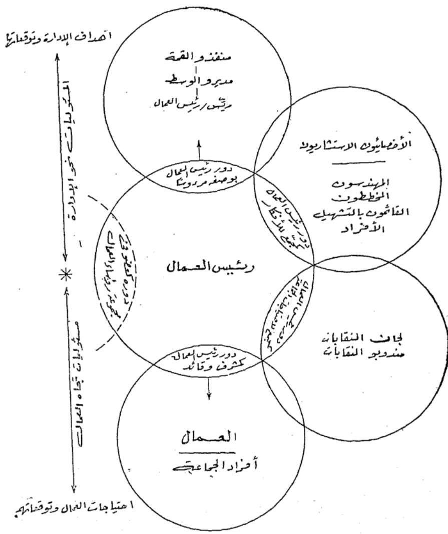
اذا ما أراد التنفيذيون تجاوز الحديث عن الطرق والوسائل التى تجعل رؤساء العمال يشعرون كما لو كانوا جزءا من التنفيذ والادارة والوصول الى نقطة اقامة هؤلاء الرجال فى وظائف تتطلب مديرين حقيقيين فاننا فى حاجة الى نظرة أدق الى هذه الوظيفة الفردية التى يطلب من رؤساء العمال القيام بها • وعلى خلاف رجال الادارة الآخرين فان رئيس العمال (جاك) هو الشخص الوحيد الذى يبقى على صلة مباشرة ومتصلة بالعمال وممثلى النقابات فى المصنع ، وهو الذى يواجه شتى أنواع الضغط من مرؤوسيه الذين يحاولون تحقيق مطالبهم الشخصية والجماعية المتنوعة فى كل ظروف العمل • وغالبا ما يكون لهؤلاء العمال اتجاهات ومشاعر مختلفة ؛ اذ أن نظرتهم للأمور مختلفة وينظرون الى الأمور والى احداث التغييرات بطريقة تختلف عن تلك التى ينظر بها اليها رؤساء « جاك » من مستوى أعلى ؛ اذ يعيش المديرون من المستوى المتوسط والعالى فى محيط تعتبر فيه الأفكار الادارية والأساليب والمبادىء وكأنها شىء مفروغ منه • بيد أن الأمر ليس كذلك بالنسبة لرئيس العمال « جاك » فهو يسمع باحدى أذنيه لفظ الادارة المألوف ، ويسمع بالأخرى رد الفعل لدى عماله والنقابة •

ولا يجد رئيس العمال المتوسط صعوبة كبيرة فى بدء عمله كمشرف فى فهم ردود الفعل هذه لدى العمال ؛ لأنه هو بالذات كان عاملا لعدة سنوات • فقد علم أنه لكى يكسب تأييد زملائه السابقين يجب أن يكون حساسا

لحاجاتهم وما لديهم من رد فعل ، فهو يرغب فى أن يحول اخلاصهم له كصديق وزميل الى نوع آخر من الولاء له كرئيس عمال يشرف عليهم ، وهو فى ذلك يحاول أن يقوم بدور الجهاز الذى يتلقى الضغط بين الادارة العليا وبين رجاله، كما أنه يرغب فى أن تعلم الادارة بمدى تأثير قرارات الادارة العليا فى عماله وكما يعتمد عليه مرءوسوه بوصفه رئيسهم فى تحقيق مطالبهم فانه بدوره يعتمد على تعاونهم وعلى جهودهم ، وقبولهم له ، ولسلطته بوصفه مشرفا عليهم، وبتضافر علاقاتهم معا باستمرار مع استمرار العمل اليومى يمكننا أن نلاحظ كيف يلائم رئيس العمال غالبا بين اتجاهه وعواطفه واتجاهات وعواطف عماله ٠

بيد أنه بوصف رئيس العمال عضوا جديدا فى الادارة فان عليه أن يخضع أيضا لرئيس القسم أو الادارة ، وكأحد رجال الادارة فان هناك مجموعات أخرى من الأفراد (شكل ٩ ـ ٣) تتطلب منه باعتباره رئيسا القيام بأدوار أخرى مختلفة ، وهو كمرءوس ينتظر منه التفكير والتصرف كأحـد أفراد الادارة ، كما أن رجال الادارة التنفيذيين عادة ما يتوقعون أو يفترضون أنه يفهم الأهداف والفلسفة الأساسية التى تواجه الادارة للاستمرار فى المشروع ٠ وهنا بدلا من أن يهتم كثيرا بالعمال الذين يعملون فى ادارته ومشكلاتهم عليه أن يراعى الحاجة الى التغيرات الفنيةtechnological changes وزيادة الكفاية وأعلى مستوى من الجودة ، والاستجابة الفورية لطلبات العملاء ، وتوقعات أصحاب الأسهم ، والعلاقات العامة للشركة وكذلك ضغوط الحالة التنافسية التى قد تواجه المشروع ٠

وعلى أية حال فان الكفاية والجودة والأرباح والتغييرات ومبادىء الادارة للمعاملة العـادلة قد يكون لهـا معنى معين لدى رئيس العمال بوصفة مديرا ومرءوسا ، الا أن هذا المعنى يختلف لديه تماما بوصفه زعيما سابقا لفريق عماله ، فمن الواضح مثلا أن أحد التغيرات الفنية التى قد يقترحها هو أو يقترحها أحد موظفى الشركة لزيادة الكفاية يساعد على تحقيق أهداف الشركة ويزيد من سرور رئيسه ، الا أن هذا التغيير ربما يخلق بعض الاحتكاك وسوء الفهم وعدم الأمان فى الادارة التى يرأسها « والتى قد يشعر أخيرا أنها تعمل على أسس سليمة وثابتة » ، وكثيرا ما تجذبه هذه الضغوط فى اتجاهات متضادة ، وتجبره على أن يكون مرنا ومتلائما مع حقائق وظيفته الفريدة فى الادارة كرئيس للعمال ٠



شكل ٩ ـ ٣ كيف يؤدى رئيس عمال اليوم مختلف أدواره ٠

وكما ذكر الباحثون الذين درسوا بعناية الدور الفريد ذا الوجهين الخاص برئيس العمال :

« ان الانتماء الى فئتين لا يمثل مشكلة خاصة عندما لا يكون هناك تعارض فى المصلحة بين المجموعتين أو عندما يتيسر للشخص ذى

العضوية المزدوجة أن يفصل بين أوجه نشاطه في مجموعة عن نواحى نشاطه فى المجموعة الأخرى ، فالفرد مثلا يمكنه أن يفصل بين نواحى نشاطه كعضو فى كنيسة وبين نواحى نشاطه فى محفل ماسونى ، ولكنه قد يجد أن مثل هذا الفصل صعب للغاية فى مؤسسة يكون فيها دوره المرسوم هو الوصل بين مجموعات ذات علاقات وثيقة فى الزمان والمكان وان لم تكن بالضرورة فى وجهات النظر »(٤) ٠

وتتوقع الادارة العليا أن يقوم مدير الأفراد بهذا الدور ذى الوجهين أيضا ، وهذه الحيرة كثيرا ما تتحدى رئيس العمال أو مدير الأفراد الذى تنقصه التجربة والنضج ٠ وقد تخلق لديه شعورا بأنه يواجه موقفا مستحيلا ، انه الشعور بالوقوع بين شقى الرحى ، وتزداد حيرته سوءا عندما يدرك أن التنفيذيين فى المستوى الأعلى لا يقدرون مشكلاته الناشئة عن الضغوط التى تتنازعه من أعلى ومن أسفل ، وينفذ صبرهم عندما يسألهم مزيدا من الوقت لتسوية الأمور ٠ وقد لاحظنا فى الباب الرابع أن رئيس العمال بوصفه أحد رجال الادارة قد وجد أنه من الأفضل له أن يركز انتباهه الى أعلى ليتمكن من مواجهة طلبات رئيسه وقد كان هذا الاتجاه ــ على الأقل فى الماضى ــ يحقق له السلامة والهدوء ، كما يضمن له مستقبله فى الشركة ، كما أن انشغال رئيس العمال بمسئولياته كقائد لأتباعه نحو مشاعرهم ومشاكلهم يجعله يبدو معرقلا بطىء الحركة يقاوم التغير ، أو حتى كمن لا يضمر اخلاصا للادارة ٠ ومن ناحية أخرى فانه اذا ما تم تأهيله اداريا من ناحية تفكيره وتصرفاته اليومية فان موظفيه قد يحاولون ــ سواء كأفراد أو كمجموعات أو عن طريق نقابتهم ــ « ترك العمل له » حتى يلقنوه درسا ٠

وقد أثبتت البحوث التى حللت كلا من الانتاجيـــة والروح المعنوية لمجموعات متشابهة من العمال تحت اشراف متنوع فى عدة صناعات أن رئيس العمال الذى يكون أكثر ميلا فى سلوكه نحو تأهيل الموظفين يكون أكثر نجاحا فى انشاء فريق متحمس منتج من عماله ٠ على أن هذا لا يعنى على الاطلاق أن مثل هذا الرئيس لايعــرف أو لايشعر بأنه ملزم بالقيــام بمسئولياته

---

(٤) Floyd C. Mann and James K. Dent, "The Supervisor: Member of Two Organizational Families," *Harvard Business Review*, November-December, 1954, p. 104.

الادارية ، بل يعنى أن رئيس العمال هذا يدرك أن « رجالى هم الذين يحددون انتاجى ، لذا فان كانوا معى فاننا سنحصل على النتائج التى يعلمون أنها ضرورية دون أى ضغط من جانبى » •

وينمو الاعتراف بأن اتجاهات العامل واحساساته تؤثر فى الانتاج سواء بالنقص أو الزيادة وتعتمد الى حد كبير على العلاقة بين رئيس العمال ورجاله ، فقد بدأ هذا التغيير يأخذ مكانه فى تفكير الادارة وتوقعاتها • ولقد كشف بحث معين عن حقائق جديدة تظهر العلاقة الوثيقة بين تقديرات الادارة عن امكان ترقية رؤساء العمال وتقديرات العمال عن نفس رؤساء العمال فيما يتعلق بقدراتهم على التعامل مع الأفراد • وتميل هذه التقديرات الى الاتفاق • وتبين الدراسة المكتبية التجريبية الاتفاق الواضح بين آراء الرؤساء والمرءوسين عن أحسن وأضعف المشرفين ، فان ٧١٪ من الموظفين الذين يعملون تحت رئاسة مشرفين أثنى عليهم رؤساؤهم بوصفهم « صالحين للترقية فورا » • قد شعروا بأن هؤلاء المشرفين ممتازون أو مجيدون فى معاملاتهم للناس ، فى حين أن هناك ٢٤٪ فقط من الموظفين تحت رئاسة مشرفين قدرت ادارتهم بأن مستواهم لا يبعث على الرضا قد شعروا بأن هؤلاء المشرفين يجيدون معاملة الناس •

ومن هذه النتائج يهمنا أن نتبين أن المشرف الذى يعلى رؤساؤه قدره ينظر اليه موظفوه على أنه يتلاءم مع مجموعته بالطرق الآتية :

انه مستعد للنضال من أجلهم ، كما أنه يتيح لهم جوا من المناقشة الحرة ، وكذلك فانه يطلعهم على رأيه فى عملهم ويبحث معهم كل شىء كمجموعة ، وأنه رزين ومحبوب كقائد لأنه يقدر العمل الطيب وخاصة بتدريبهم لتولى وظائف أفضل(٥) • كما كان لدى المشرفين الذين أعلت الشركة من شأنهم القدرة على أن يبرهنوا لعمالهم (عن طريق السلوك اليومى) أنهم مهتمون اهتماما مستمرا بمطالبهم ، وقد نظر اليهم موظفوهم على أنهم أعضاء وممثلون لكل من الادارة والعمال • وفى الحقيقة أن رؤساء العمال والمشرفين فى بعض الشركات المتقدمة يقتربون كثيرا من حل هذا الهدف المشترك ، وأن كلا من الادارة والموظفين يعترف بأهمية ومعنى هذا الدور ذى الوجهين الذى يقوم به رئيس العمال انما هو خطوة حقيقية الى الأمام •

---

(٥) *Ibid*, pp. 106 - 108.

وقد يسأل القارىء : كيف تم هذا ؟ لقد امتد البحث أيضا الى علاقات المشرفين برؤسائهم أيضا • وهنا نجد أن ٨٣٪ من بين ٢٩ مشرفا من الذين منحوا أعلى التقديرات الثلاثة أوضحو أنهم يشعرون بأن رئيسهم يعامل الأفراد معاملة طيبة • وشعر ٤٦٪ فقط من بين الثلاثة عشر الذين أعطتهم الادارة أقل التقديرات نفس الشيء • ومن بين خبرات الاشراف العليا التى ساعدت الأفراد على مستوى رئيس العمال على معرفة موقفهم بالنسبة لرؤسائهم ، فان هذين المبدأين اللذين يقدمان الدليل الملموس على المركز الذى يشغله رئيس العمال فى علاقاته اليومية مع رئيسه • أولا يقول رئيس العمال : « انه يعطينى مسئوليته وسلطته ، ثم ثانيا انه كثيرا ما يسألنى عن رأيى » • ومن وجهة نظر رئيس العمال فان هذا يعبر عن : « اننى ذو أهمية مثل المدير ، اذ أنه يحتاج الى ويثق بى كرئيس » • وتتكاثر الآلة التى توضح أن تحسين مركز رئيس العمال يتطلب أن يفهم رئيسه الضغط المزدوج الذى يقع على عاتقه وأن يوضح له بالأمثلة والتدريب والمساندة كيف يحسن مركزه كقائد •

وظيفة رئيس العمال الإدارية

قائد : يهتم رئيس العمال أساسا بتنسيق الجهود العضلية والذهنية للرجال لانتاج السلع والخدمات • وللقيام بذلك ، فلابد أن يحدد لجماعته عملها أو هدفها الفردى والجماعى • ويجب أن تكون الجماعة التى يشرف عليها من الصغر بحيث يمكنه شخصيا قيادة نواحى نشاطها وتنسيق ومراقبة أعمالها عن طريق قيادة تتميز بالاتصال الشخصى(٦) ؛ وهو العضو الوحيد فى جهاز الادارة ذو الصلة اليومية المستمرة مع العمال • بل انه يعتبر أكثر من أى شخص آخر مفتاحا لتطوير هذا النوع من العلاقات التى تقلل من سوء التفاهم والاحتكاك ، ولكنه يجب أن يحصل على التأييد الذى يلزمه من رؤسائه التنفيذيين والاستشاريين ، اذ أن قيادته هى مفتاح اشباع الاحتياجات الانسانية للعمال التى توقد عزم رجاله للوصول الى ذروة الانتاج •

ويستطيع كل قارىء أن يشير الى أمثلة من شركته أو من تجاربه فى العمل ، حيث ان الاختلاف فى الانتاجية والجودة والأمن ونسبة الغياب ودورة

---

(٦) أظهرت مختلف البحوث ان رئيس العمال يمكنه ان يشرف على ٢٠ الى ٤٠ عاملا ، ويتوقف تحديد العدد على نوع الصناعة وعدة ظروف خاصة •

الانتاج ، وهذا قليل من كثير انما يعزى الى حد كبير الى اختلاف قدرات رئيس الادارة أو رئيس العمال • وللوفاء بمسئوليات التنسيق والقيادة فانه يجب أن يتخذ قرارات غالبا بأن تلزم الادارة العليا وتنطوى على قدر كبير من المخاطر • ولما كان رئيس العمال يعتبر كمدير لمشروع صغير داخل مشروع كبير فان ذلك يتطلب أن تكون له الحرية ليعمل مستقلا فى داخل حدود سياسة شاملة ، اذ يجب أن يقوم بتكوين فرق العمل الخاصة به وبطريقته الخاصة ، كما ينبغى بعد أن يتم تدريبه بعناية أن يعطى المساندة والتأييد من الادارة العليا ، اذ أن أى شىء ينقص من مركزه كمدير حقيقى يحد من قدرته فى جعل وظيفته فى القيادة ذات أثر ملحوظ •

همزة وصل : ولدى رئيس العمال ــ عندما يؤدى دوره كقائد ــ فرصة خاصة كما تقع على عاتقه مسئوليــة تشجيع الفهم المتبادل ؛ اذ أنه الحلقة الطبيعية فى سلسلة الاتصال بين الادارة وجمهور العمال • فهو الذى يقوم بنقل البيانات عن العمال ومشاعرهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم ومقترحاتهم وشكاواهم ، بعد أن يقوم بتصفيتها الى الادارة بوصفه نقطة الالتقاء الأولى بالعمال • وهو الذى يقرر ما ينبغى تبليغه وكيفية هذا التبليغ ، ومن ناحية أخرى فعن طريقه يتم ابلاغ السياسات والاجراءات والمعلومات التى تؤثر فى أمان الوظيفة والأوامر والاخطار بالتغييرات • وفى الواقع جميع البيانات التى ترغب الادارة فى توصيلها الى العمال تتم عن طريقه وتصفى بمعرفته •

والى جانب علمه بما تريد الادارة أن تفعله فواجبه يقتضى أن يجد طريقة يعلن بها الأخبار الى العمال بحيث يمكنهم فهمها وقبولها ، وبالنسبة للعمال فانه يجب أن يكون النبع الذى يستقون منه البيانات والشخص الذى يمكنه أن يحسم الاشاعات ، ولكى يمكنه أداء هذا الدور يجب أن يعطى البيانات الصحيحة الموثوق بها سواء أكانت طيبة أم سيئة بصفة مستمرة ، وذلك عن طريق الادارة العليا التنفيذية والاستشارية • وبطبيعة الحال يتوقف نجاحه فى هذه الوظيفة على تقدير الادارة العليا للأهمية الكبيرة التى يلعبها دوره الحيوى فى سلسلة الاتصال اذ من الواجب أن يكون أول من يحصل على البيانات التى يجب أن يفهمها سواء من ناحية ماهيتها أو ضرورتها ، وبوصفه طريقا موصلا للمعلومات الى أعلى يجب أن يكون موضعا للثقة ، ويجب أن ينصت باهتمام وفهم الى اقتراحات العمال وشكاواهم واتجاهاتهم ويبلغها بطريقة ايجابية الى الادارة عن طريق رئيس متفتح الذهن مستعد لتفهمها

ولديه الرغبة فى معرفة ما يجرى ويستطيع أن يتحمل مسئولية ما يدلى به من بيانات كما يستطيع أن يساعد الادارة فى احاطتها علما بما يفكر فيه العمال حين عملهم حتى يمكن أن تأخـذه فى حسابها عند وضع خطط أو سياسات أو قرارات ادارية على أساس الواقع ٠

وقد يرى البعض أن الاتحاد ينبغى أن يكون الطريق الرئيسى للاتصال أو أن تؤدى نشرة الشركة التى تصدرها ادارة الأفراد هذا الدور بالكفاية المطلوبة ، ولكن اذا قبلنا الفلسفة الأساسية بأن هدف الادارة ينبغى أن يكون عمل كل شىء لجعل رئيس العمال مديرا حقيقيا له كل صلاحيات الادارة على مستواه الخاص ، ومن ثم لا يمكن مهاجمة أو انكار دوره كحلقة هامة فى سلسلة الاتصال ، فاذا ما أرسينا قواعد هـذا المبدأ الأساسى عمليا فان الأشكال الأخرى للاتصال سوف يكون لها مكانها وفائدتها الحيوية أيضا ٠

مدير عام : من الواضح أن رئيس العمال أو المشرف على ادارة معينة له وظيفة ادارية ذات مسئولية عليه أن يؤديها ، وهو فى الحقيقة المدير العام للقسم الذى يرأسه فى المشروع ؛ اذ يقع فى دائرة اختصاصه تزويد الشركة بالمعدات والمهمات والتخطيط والتكاليف ، واعداد الميزانيـة ، والوسائل ، والأساليب ، والامدادات ، ودرجة الجودة ، والضياع ، والصيانة ، وتحقيق الأرقام القياسية ، والأمن ، وأعباء العمل والنظام ، والاتصالات وأرباح القسم أو الادارة ٠ ويجب عليه اتخاذ القرارات على نطاق ضيق بطبيعة الحال ولكنها على غرار تلك التى يتخذها المدير العام انه لم يعد يقوم بكل العمل ففى الواقع نصت كثير من اتفاقات نقابات العمال على ألا يعمل رئيس العمال على الآلات أو يؤدى الواجبات المخصصة عادة لعمـال الأجر بالساعة ٠ وان الآخرين يزودونه بالبيانات والمعلومات ، ولكن رئيس العمال المتعلم ذا التدريب الحسن فى الوقت الحديث يجب أن يكون مؤهلا تأهيلا كاملا لاتخاذ القرارات الحيوية وتحقيق ما تتطلبه المسئوليات الواسعة المتصلة بمستواه فى الادارة ٠

المسئولية ـ السلطة : وبهذه الصورة التى أمامنا دعنا نقدر احتمالات تحقيق رؤساء العمال لهذا الدور فى العصر الحديث ، فالادارة تجعل كل رئيس عمال مسئولا عن تشغيل احدى الادارات الفعالة التى تسهم بنصيبها فى بلوغ أهداف الشركة ٠ ومن الواضح أنه لكى يصل رئيس العمال الى مثل هذه النتائج يجب أن تكون لديه السلطة الكافية لاتخاذ القرارات اللازمة لتفى بمسئولياته ، فيجب أن تتوافر لديه « الأدوات » للقيام بدور القائد

الحقيقى لرجاله · ولقد تبين من بحث قامت به الجمعية الأمريكية للادارة فى ست وستين شركة فى عشر ولايات أن رئيس العمال الصميم فى الواقع كثيرا ما تنقصه السلطة التى تتناسب مع مسئولياته · أنظر الى شكل (٩ ـ ٤)

المشـرف مسئول عن ....

التدريب على الوظيفة	٩٫٤ ٪
الرد على أسئلة الموظفين	٩٫٤ ٪
بحث المشكلات مع رئيس أعلى	٩٫٤ ٪
مشكلات الموظفين الشخصية	٩٫٢ ٪
ابلاغ الموظفين بالتعليمات	٩٫٢ ٪
تطبيق اجراءات الأمن	٩٫٠ ٪
تخطيط العمل	٩٠ ٪
تنظيم الموظفين	٨٫٣ ٪
اختبارات الأمن	٨٫١ ٪
شرح سياسة الشركة	٨١ ٪

المشـرف لديه السلطة لـ ...

السماح للموظفين بأوقات راحة	٨٣ ٪
انهاء الشكاوى فى المرحلة الأولى	٨٣ ٪
طلبات التموين	٨١ ٪
تنفيذ تعليمات الأمن	٧٦ ٪
فرز طالبى التوظف	٧٦ ٪
الترخيص بعمل الصيانة	٦٥ ٪
الموافقة على درجة جودة العمل	٦٢ ٪

النسبة المئوية تبين عدد الشركات التى تعتبر هذه البنود سلطة اشرافية .

شكل ٩ ـ ٤ مسئولية المشرف تتعارض مع سلطته · المصدر (مسئوليات المشرف وسلطاته « Supervisory Responsibilities and Authorities, » AMA *Supervisory Development Today,* September. 1955, pp. 1, 2. سبتمبر سنة ١٩٥٥ ص ١ ـ ٢) ·

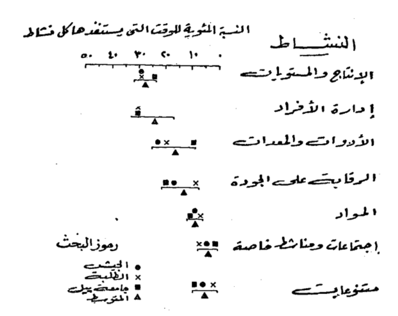
الذى يبين نتائج البحث ، ففى مجـال العلاقات الانسانيـة يوجد تركيز لمسئوليات الاشراف القيادية ، الا أن سلطة رئيس العمال فى حرية ملاءمة أعماله طبقا للظروف مازالت محدودة ؛ فهنا مثلا ٨٣٪ من الشركات تتوقع

من رؤساء عمالها أن يقوموا بحفظ النظام بين الموظفين ، فى حين أن ٤٢٪ فقط تمنحهم مسئولية تخفيض الدرجة أو الفصل بسبب معين وينتهى البحث الى أن « المجالات الوحيدة التى تقترب فيها المسئولية والسلطة هى معالجة الشكاوى والتعامل مع الادارة العليا ٠ وهناك نسبة تبلغ حوالى ٥١٪ من الشركات تتوقع من رؤساء العمال أن يستمعوا الى الشكاوى كما نعطيهم السلطة أيضا فى تسويتها فى مراحلها الأولى ٠ » وحتى فى المجال الأساسى لتخطيط العمل فان البحث يبين أن أغلب هذا المجال قد ابتلعته فى الواقع أقسام الجهاز الادارى فى المستويات العليا من الادارة ٠

وليس من الغريب على أساس نتائج هـذا البحث أن يتساءل رئيس العمال عن مدى جدية الموظفين التنفيذيين الذين يقولون له انه يجب أن يتخذ وجهة نظر الادارة وأن يقوم بدوره كأحد أعضائها ، ولكن من واقع خبرته اليومية يثبت له أنه لا يمكنه أن يمارس مقتضيات القيادة التى تتوقعها منه الادارة بسبب مشكلات التشغيل العديدة التى تخرج عن نطاق ادارته والتى تؤدى الى احتكاكات فى العلاقات الانسانية ٠

وقد أدت البحوث المتوالية عن طبيعة نواحى النشاط اليومية لرئيس العمال وعن تفكير الادارة فيما ينبغى أن تكون عليه الى وجود فجوة حقيقية فى الفهم ٠ ولقد أوضحت ملاحظات دراسة الوقت ومئات المقابلات المصاعب الحقيقية لمركز الاشراف فى الصف الأول ونوع المهارات القيادية التى يجب توافرها لمواجهة الاتصالات الشخصية اللانهائية التى ينطوى عليها ٠ كما تبين البحوث أن ضعف العلاقات الانسانية على مستوى رئيس العمال غالبا ما ينتج عن الظروف القاهرة للتشغيل التى تسببها ظروف تخرج عن سيطرة رئيس العمال ، بل هى فى الحقيقة مسئولية المستوى الأعلى للادارة التنفيـذية والاستشارية ، اذ أن تقطع تيار العمل والتنوع وعدم القدرة على التخطيط بصورة مستمرة هى من الخصائص الذاتية لوظيفة رئيس العمال قد أصبحت اليوم حقائق بعد أن تم كشف النقاب عنها ٠

وتتناول الدراسات الخاصة بما يفعله رئيس العمال عددا من مختلف الملاحظات وتتضمن مفاهيم الباحثين لها ٠ ويلخص شكل ٩ ـ ٥ ثلاثة بحوث مستقلة بعضها عن بعض فى هذا الموضوع ، ويظهر من مقارنتها بالبحوث الأخرى تماثل الصورة مع تقارب النتائج بين مختلف البيئات ٠ وسيلاحظ



شكل ٩ ـ ٥ ما هو عمل رئيس العمال اليوم ؟ ملخص لثلاثة بحوث ·

المصدر : Chester E. Evans, "Getting the Facts about Supervisors and Their Jobs" *Strenthening Supervisory and Executive performance,* AMA Personnel Series, No. 167, 1956. p. 23

القارىء أن العناوين المختلفة تحت كلمة « النشاط » المذكورة آنفا تتطلب قبل كل شيء اتصالا شخصيا واستعمال المهارات الكلامية للاتصال فى حوالى ٥٠٪ من عمله اليومى ، كما أن ٧٩٪ من اتصالاته تجرى فى أثناء العمل على أساس أن كل فرد يأخذ خمس دقائق أو أقل ·

قواعد مكتوبة لقياس أداء العمل ـ مقاييس أداء العمل المكتوبة

ألف غالبية الموظفين التنفيذيين أوصاف الوظيفة التى تتناول الطبيعة العامة لواجبات رئيس العمال والتى تلزمه لتحقيق مسئولياته الادارية ، ومع ذلك فقد دلت الاتصالات التى تمت بغرض اجراء البحوث مع ٢٥٣ شركة أن هناك ٢٩ شركة فقط تستعمل قواعد مكتوبة لقياس أداء العمل فى المستوى المطلوب ، وتقرر هذه القواعد المكتوبة الشروط التى يجب اتباعها

لانجاز الأعمال ، والى جانب انشاء أهداف محددة للمشرفين ، فان القواعد المكتوبة تضع أساسا للمشرف يمكنه من تقدير درجة أدائه لعمله بنفسه للجوانب الواضحة المحددة لوظيفته ، كما توفر للرئيس أيضاً أساسا أكثر موضوعية لتقدير رئيس العمال ورعايته فى المجالات الخاصة بالوظيفة التى يحتاج فيها الى مساعدة وباستخدام الطرق الكمية فى القياس كلما أمكن ذلك، فان النتائج ينبغى أن تتضمن مقاييس دقيقة تخضع لرقابة الرئيس (مثل الانتاج والجودة والأمن ودورة العمال ... الخ) . وقد يكون من الأفضل أن يقوم رؤساء العمال أنفسهم بتوصيف الوظائف وتحديد مستويات أداء العمل بعون من الادارة العليا ، ويجب أن يتضمن المركز سلطة تناسب مسئوليات رئيس العمال ، وكما يجب أن يعكس حقائق وظيفة رئيس العمال وليس مجرد آمال عزيزة على الادارة عن أهداف لا يتسنى بلوغها .

وعلى سبيل المثال تتضمن مستويات قياس أداء العمل لمشرف على حسابات الآلات وخدمتها وصيانتها فى شركة الصلب بالولايات المتحدة . بعد وصف قصير لمجال « المركز » ثمان وظائف ادارية على النحو التالى :

١ ـ البنيان التنظيمى	٥ ـ الاجراءات
٢ ـ ادارة الأفراد	٦ ـ مراقبة حسابات التكاليف
٣ ـ علاقات الموظفين	٧ ـ التسهيلات
٤ ـ السياسة	٨ ـ العلاقات العامة

والمقاييس التى تندرج تحت ادارة الأفراد مثلا هى كما يلى :

ادارة الأفراد تؤدى الى أداء الوظائف والمسئوليات بطريقة اقتصادية وبكفاية ، ويعتبر أن أداء الأعمال يحقق المستوى المطلوب عندما يتم : (١) شغل جميع مراكز الأفراد الذين يبين تحليل أدائهم لأعمالهم أنهم يصلحون للاضطلاع بالمسئوليات ، (٢) الاحتفاظ بتنظيم فعال وتنميته عن طريق ممارسة السلطة فى اختيار الموظفين الجدد والتدريب والترقية وتخفيض الدرجات والفصل وشئون الأفراد الأخرى بما فيها أعمال حفظ النظام ، (٣) المحافظة على العلاقة بين المشرف والموظف دون احتكاك أو تصادم فى

توزيع المسئوليات ، (٤) اقامة برنامج تعليمى تقدمى للمحافظة على الأمن فى الوظيفة(٧) ٠

ويجب على التنفيذيين الجادين فعلا فى خلق مديرين حقيقيين من بين رؤساء العمال أن يقوموا بدراستهم فى أثناء العمل لتحديد ما يحدث فعلا أثناء العمل اليومى لكل فرد من مشرفى الخط الأول وهل لديه سلطة كافية تمكنه من تحمل المسئولية الملقاة على عاتقه ؟ وهل هناك أهداف أساسية ومستويات يتقبلها هو ورئيسه على أساس أنها واقعية ؟ وكل هذه العوامل وكثير غيرها تساعد على اعادة بناء وظيفة كل رئيس عمال بطريقة تسمح له ، وتشجعه على أن يقوم بدور عضو الادارة الحقيقى فى مجاله الخاص ٠

الجيدون من رؤساء العمال وكيف يحصلون على النتائج ؟

حاول الموظفون التنفيذيون عبر السنين تحديد نموذج الخصائص الشخصية للمشرف المثالى ، ولكنهم لم يصيبوا نجاحا يذكر فى هذا الصدد ؛ اذ أن نموذج الاشراف الذى قد يكون فعالا بالنسبة لفريق صيانة طرق السكك الحديدية مثلا قد لا يكون ملائما لمكتب كل من يعمل فيه نساء شابات ٠ ويميل المرؤوس دائما الى أن يتوقع من رئيسه أن يسلك سلوكا ملائما لشخصية الرئيس والظروف التى تنفرد بها البعثة المحلية ، وكما سبق ذكره فان رئيس العمال يرتبط بكل من مجموعة العمل ومجموعة الادارة فى سلسلة من العلاقات الشخصية الفريدة التى تمتاز بالحركة والتغير ٠ ويضاف الى ذلك الحقيقة بأن العمال بوصفهم أفرادا وأعضاء فى مجموعات عمل ، وأعضاء فى نقابات مختلفة يطلبون ويتوقعون سلوكا مغايرا من رئيس العمل بالنسبة لكل منهم ، وذلك تبعا لأنواع هذه الضغوط الناشئة من حالة العمل المباشر وعوامل أخرى كثيرة. فمثلا يؤكد بعض العمال ضرورة تآخى الرئيس مع العمال سواء أثناء العمل أو خارج المصنع ، ويقول الآخرون آن المرغوب فيه أن تحمل العلاقات طابع الصداقة فى المصنع فقط ٠ اذ ما زال هناك كثيرون من العمال يفضلون أن يتركوا وشأنهم ، كما يجب على رئيس العمال أن يسيطر على موظفيه ويلائم سلوكه تبعا للمواقف والمطالب المحلية ٠

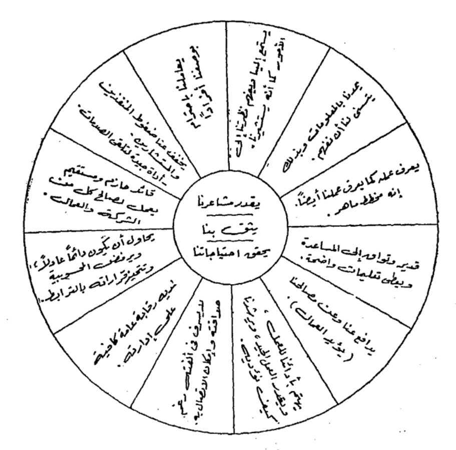
---

(٧) "Developing Responsibilities and Authorities for Supervisors," AMA *Research Report,* December, 1955, Appendix.

وقد تطور البحث فى السنوات الأخيرة فقط عن طريق الاتصال الشخصى والمقابلات مع العمال ، وأصبح من الميسور على الأقل رسم صورة أكثر وضوحاً للنموذج العام لنوع سلوك رئيس العمال الذى يرغب العمال أن يعملوا فى ظله ، كذلك بدأت بحوث أخرى فى تبيان تلك النماذج للسلوك الاشرافى التى تؤدى الى زيادة الانتاجية • غير أن الخصائص المعينة لسلوك المشرف تقل فى أهميتها كثيرا عن فلسفته الانسانية الأساسية التى تحدد النموذج العام لسلوكه وقراراته وأفعاله • وعلاوة على ذلك فان الطريقة التى يفسر بها كل موظف نموذج سلوك رئيسه هى التى تؤدى الى وجود الاختلاف فى الأجل الطويل • وتقودنا هـــذه الدراسات الى نتائج عامة عن اتجاهات الاشراف والسلوك التى يرغب الموظفون أن يكون عليها رؤساء العمال الذين يعملون معهم • وفيما يلى عرض مختصر لهذه البحوث •

ويضم (شكل ٩ ـ ٦) ثلاثة بحوث منفصلة ، ويعطى صورة مجمعة للاجابات التى تمخضت عنها المقابلات العديدة مع العمال عند سؤالهم من رؤسائهم • ولقد أوضحت المقابلات ما يحب العمال وما يكرهون من سلوك رؤسائهم وما هى انطباعاتهم العامة التى يمكن اختيارها من ملاحظاتهم عن اتجاهات رؤسائهم نحوهم • ولما كانت هـــذه النتائج آتية من أربع شركات مختلفة ، لذا فانه من المفيد أن نلاحظ كيف توافقت اقتراحات العمال بشكل ظاهر ، ولا تعتبر النتائج التى يبينها هذا الشكل قائمة يسترشد بها رؤساء العمال ، ولكنها صورة للموظف التنفيذى بالشركة ليأخذها فى اعتباره عندما يتعامل مع رئيس العمال ويسعى لوضعه فى مكانه كقائد انسانى •

فاذا كان من المهم مثلا بالنسبة للعمال أن يقف رئيسهم ويناضل من أجلهم ووجد الرئيس الأعلى أن أحد رؤساء العمال يفعل هذا ، حتى ولو أن الحالة لا تستدعى ذلك تماما ، فان الشكل (٩ ـ ٦) يساعد هذا الرئيس على فهم سلوك رئيس العمال كما ينبغى أن يساعده أيضا على معالجة هـــذا الموقف بمزيد من الكياسة ونفاذ البصيرة • وكذلك اذا كان للكفاية أهمية خاصة فى أذهان العمال بسبب الطبيعة الخاصة للعمل فى الادارة فان اختيار أو ترقية المشرف الذى لديه هذه الكفاية الأساسية سيســاعد على تنمية الاحترام والاخلاص والتعاون بين العمال ، كما أن اجراء أى اعادة فى ترتيب مراكز رؤساء العمال يجب أن يأخذ فى الحسبان كلا من الاحتياجات ورغبات الموظفين كما يوضحها الشكل البيانى •



شكل ٩ ــ ٦ رئيس العمال الجيد كما يراه رجاله ــ صورة مجمعة تم رسمها بناء على المصادر المذكورة فى المراجع الملحقة بهذا الفصل ٠

وقد بدأت بحوث أخرى فى عدد من مختلف الشركات فى مختلف الصناعات توضح أن الصورة التقليدية التى رسمتها الادارة عن رئيس العمال الجيد على أساس قدرته فى تحقيق كل من الانتاجية والروح المعنوية تحتاج الآن الى اعادة النظر ، كما يتناول البحث الذى أشرنا اليه فى الباب الثالث المرافق العامة ، وشركة للتأمين ، ومصنعا للآلات الثقيلة ، وسكة حديد ومصنعا للأدوات الكهربية ، وبعض الوكالات الأخرى ٠ ويبين أن عمل الشركات يتنوع بدرجة كبيرة ، وقد استخلص الباحثون أخيراً بصفة عامة أن هناك حتى الآن نموذجا ثابتا للمستوى الأدنى من الاشراف يؤدى الى تحقيق

انتاجية أعلى مع رفع الروح المعنوية بين الموظفين • ولهذا السبب فاننا سنستعمل كلمات الباحثين أنفسهم فى ذكر النتائج التى انتهوا اليها :

« عندما يسأل رؤساء العمال عما يعتبرونه أفضل صورة للاشراف للحصول على نتائج فان نسبة كبيرة ، عادة ما تكون الأغلبية العظمى ، ستؤكد أولا أهمية الانتاج • وهم يعنون بهذا زيادة التركيز أولا على ملاحظة استعمال العمال للطرق السليمة واقبالهم على عملهم وحصولهم على حجم مرض من العمل الذى يؤدونه •

ويقرر بعض المشرفين الآخرين الذين أطلق عليهم employee centered (المركزين اهتمامهم فى الموظف) أنهم يحصلون على أفضل النتائج عندما يركزون اهتمامهم على المشكلات الانسانية لعمالهم • اذ يسعى المشرف الذى يركز اهتمامه فى الموظف ليحاول أن ينشىء فريقا من الأفراد يتعاونون على أداء العمل معا ، فهو يحاول أن يضع الأفراد المتجانسين للعمل معا ، وهو لايقوم بتدريب الأفراد على أداء وظائفهم فحسب ، بل يميل الى تدريبهم على الوظائف الأعلى التى تنتظرهم . كما أنه يهتم بمساعدتهم فى مشكلاتهم سواء فى داخل العمل أو خارجه • ويسلك فى هذا طريق الصداقة والمساندة أكثر من طريق التهديد والعقاب(٨) » •

وتميل المستويات العليا عند بحثها لما ترغب أن يكون عليه رئيس العمال عند قيامه بالاشراف الى زيادة الاهتمام بأسلوب التركيز فى الانتاج بوصفه أفضل الطرق للحصول على نتائج تفوق تلك التى يحصل عليها رؤساء العمال ، ومن ناحية أخرى يميل العمال الى وضع أهمية أقل لها •

ولكن أى الاتجاهات يؤدى الى تحقيق أفضل النتائج ؟ يبين عدد من الدراسات المتنوعة التى أجريت فى مختلف الصناعات أن المشرفين الذين يحققون أفضل انتاج وأحسن الدوافع وأعلى مستوى من رضا العمال هم من

---

(٨) Rensis Likert, "Developing Patterns in Management," *Strenthening Management for the New Technology*, AMA General Management Series, no. 178, 1955, p. 35.

بين الذين يركزون اهتمامهم فى الموظف (كما يوضح شكل ٩ ــ ٧) ويميل هــؤلاء المشرفون الذين يركزون اهتمامهم فى الموظف للحصــول على أفضل النتائج الى الاعتراف بأن الوصول الى الانتاج هو احدى المسئوليات الهامة (٩) التى يجب أن يكون لهاوزنها عند اتخاذ القرارات ٠

« ويتصل بتوجيه الاشراف مدى « قرب الاشراف » ، فالاشراف الدقيق غالبا ما يقترن بانخفاض الانتاجية ، كما يقترن الاشراف الأكثر عمومية بارتفاع الانتاجية ، وكذلك يتصل الاشراف الدقيق بمواقف العمال تجاه المشرفين عليهم ٠ فالعمال الذين يعملون مع رئيس يشرف عليهم بدقة يكون موقفهم تجاهه أقل موافقة من موقفهم تجاه رئيس يشرف عليهم بصفة عامة(١٠) » ٠

وأهم النتائج هى أن الباحثين قد بدأوا فى كشف أنواع اتجــاهات وسلوك المشرف التى تؤدى الى الحصول على أقصى انتاجية ٠ والحقيقة أن نفس هذا الطريق المؤدى الى الاشراف يؤدى أيضا الى تحقيق اتجاهات أكثر موافقة تفضى الى أعلى مستويات الروح المعنوية كما يقدم احتمالات مثيرة للادارة ورؤساء العمــال الذين يمكنهم أن يتقنوا الاشراف القائم على التركيز فى

عدد مشرفى الخط الأول		
الانتاجية	التركيز فى الموظف	التركيز فى الانتاج
الأقسام العليا	١	٦
الأقسام الدنيا	٧	٣
الأقسام العليا	٣	٧
الأقسام الدنيا	٧	٤

شكل ٩ ــ ٧ كيف يمــــكن مقــارنة المشرفين الــذين يثبتون التركيز فى الانتـــاج production centered والتركيز فى الموظف employee centered من ناحية الانتاجية

المصدر :

Rensis Likert, "Developing Patterns in Management," Strengthening Management for the New Technology, AMA General Management Series, no. 178, 1955. p. 36.

---

(٩) *Ibid.*, p. 36.

(١٠) *Ibid.*, pp. 36, 37.

الموظف بطرق تسهم فى تطوير الموظفين كمخلوقات انسانية فى نفس الوقت الذى ترتفع فيه بالانتاج الى حده الأقصى ٠

وتعكس هاتان المجموعتان من البحوث الطبيعية العامة العلاقات بين رئيس العمال واطار اتجاهات الاشراف والسلوك التى تؤدى الى أفضل النتائج. فرغم أهمية ما يفعله رئيس العمال فان كيفية احساس العمال نحوه وكيفية ترجمتهم لما يفعله أكثر أهمية . اذ أن العمال يترجمون اخلاصه واهتمامه بهم ككائنات بشرية من طريقة سلوكه ، فيمكنهم أن يشعروا اذا ما كان يهتم بهم ويحدثهم ، أم أنه يحاول مثلا أن يقاوم أو يعمل ضد اتحادهم كما أنهم يمكنهم بالغريزة أن يعلموا عما اذا كانوا يستطيعون الوثوق به ، وعما اذا كان يستطيع بدوره أن يثق بهم ويحترمهم ٠ وعلى رئيس العمال الجيد هنا أن يقيم توازنا بين مسئولياته الانسانية ومسئوليات الانتاج ٠ غير أن مرؤوسيه يراقبون سلوكه على أنه يتجه أساسا لمصلحة العمال ٠

وفى مواجهة كل عوامل الضغوط المتعارضة فى خط النار يدرك رئيس العمال تماما معنى علاقاته مع رجاله واعتماد كل منهم على الآخر لتحقيق أهداف الانتاج التى تطلبها الادارة ، وفى رأيه أن يقبل الواقع وهو أن النتائج انما تأتى عن طريقهم وبمحض ارادتهم من أجله ، كما أنه ينظر الى رجاله باعتبارهم كائنات بشرية لهـا نواحى اهتمامها ومطامحها وشـكاواها العرضـية ، « تماما مثلى فى مركزى » ٠ وهو يقوم بدوره على أساس افتراضات ايجابية عن تكامل عماله وتساعد مواقفه على تحقيق هذه الافتراضات ٠ وعندما ينجح فى أن ينقل الى مرؤوسيه الشعور بأن يضع ثقته فيهم ، ويكون مخلصا فى الاهتمام بكل مشكلاتهم ، سواء فى العمل أو خارجه ، باعتبارهم كائنات بشرية ، وليسوا مجرد تروس فى آلة الانتاج ، فان رئيس العمال قد بدأ فى بناء أساس انسانى سليم فى ادارته ٠

رئيس العمال بوصفه مدير المستقبل

أوضح الجزء الأول من هذا الفصل المصاعب التى يعانيها رؤساء العمال والتى لا يزال يذكرها كثير منا ٠ وقد رأينا الخطوات التى اتخذتها أغلب الادارات منذ عدة سنوات لتصحيح الوضع ٠ وسوف يستنتج أغلب القراء أن تقدما كبيرا حدث فى عشرات السنين الأخيرة ، بل لقد بدأ الاعتراف بأن

الوظائف الرئيسية لمشرف الخط الأول بوصفه مديراً فريدا قائدا لرجاله فى المصانع والمكاتب انما هى وظيفة صعبة ذات مسئولية حيث تحدد المهارة فى تناول النواحى الانسانية المتعلقة بالوظيفة كلا من الانتاج والروح المعنوية. ولقد رأينا صورة لرئيس العمال الجيد كما يود رجاله أن يشعروا نحوه . وأخيرا رأينا نتائج البحث التى أظهرت ضرورة تطبيق بعض اتجاهات الاشراف والسلوك فى المستقبل .

وكل هذه العوامل تؤكد أهمية الحرص فى اختيار وتنمية الرجال الذين يمكنهم أن يلعبوا دور المديرين الحقيقيين فى الوظائف الادارية الصحيحة ، كما يجب أن يكون لرئيس العمال أساس من التعليم والخبرة العملية الى جانب الصفات الشخصية التى تؤهله لفهم القيادة . وبمجرد وضعه فى تلك الوظيفة الادارية الفريدة « على خط النار » فانه يجب أن يلقى العناية فى المعاملة والمساندة فى نواحى نشاطه ؛ اذ أنه يمسك من عدة نواح بأهم مفاتيح الانتاجية . ويبين القسم الثانى للموظفين التنفيذيين بعض الطرق المفيدة لاختيار وتنمية قادة الادارة للخط الأول ذى الأهمية الحيوية .

القسم الثانى : اختيار وتدريب رؤساء العمال

ركزنا البحث فى الفقرات السابقة على حاجة كل من رئيس العمال وأعضاء الادارة العليا لفهم التغييرات الأساسية التى طرأت على مركز رئيس العمال ، وانه لمركز فريد فى بناء الادارة . وفى أغلب الشركات التى يزيد عدد موظفيها على خمسمائة موظف يواجه رئيس العمال اليوم مجموعة جديدة تماما من الضغوط والعلاقات التى لم تكن معروفة لأسلافه فى الجيل الماضى . ويبين لنا شكل (٩ ـ ١) صورة واضحة عن وضعه الجديد .

والسؤال الذى يثار الآن هو : ما الذى يمكن أن يفعله الموظفون التنفيذيون فى الادارة لاختيار وتدريب الرجال من بين مختلف الرتب لكى يفهموا ويقوموا بأعباء هذه المراكز الادارية الجديدة بنجاح ؟ ولكى يمكن للقارىء أن يتناول هذا السؤال بشىء من الواقعية فاننا سنتصف باختصار

طرق اختيار رؤساء العمال فى ثلاث شركات ، هى : شركة كبيرة للبترول ، وشركة للطيران ، وشركة لصناعة أجسام السيارات(١١) ٠ الا أن هذا الوصف المدعم لايبين بالضروره أن كل شركة تتبع طريقة مشابهة للأخريات . فالواقع أن كلا من هذه الشركات الثلاث تؤكد أن خططها قد وضعت لمواجهة الاحتياجات الخاصة بالشركة . وهذه النظرة العامة قد رسمت لانارة تفكير التنفيذيين الذين يقررون وجوب الاهتمام باختيار هؤلاء الرجال ذوى الأهمية فى المستقبل ٠

الاختيـار

ان شركة ما فى حالة توسع أو شركة يواجهها اعتزال وتقاعد رؤساء العمال يجب عليها أن تخطط فى التو . اذا ما أرادت أن يتوافر لديها رجال مدربون بدرجة كافية عندما تنشأ الحاجة الى مديرين من الصف الأول ٠ ومن المؤكد أن المطلوب هو عمل بعض التقديرات عن احتياجات المؤسسة وتحديد الأماكن التى سوف تحدث فيها ثغرات . وربما تقع مسئولية مثل هـــذا التخطيط على عاتق جهاز الرئيس ، أو جهاز المدير العام ، أو المراقب العام للانتاج ، أو أنها قد تقع على عاتق مدير الأفراد وجهازه ٠ ولكى يكون لمثل هذا التقدير معنى حقيقى يجب أن ترتبط الخطط طويلة الأجل المرسومة للمشروع ككل ، ومن ثم سوف يتطلب بدون شك مراجعة من جميع الأطراف المعينة فى الادارة العليا لها كجزء من برنامج أوسع لزيادة عدد التنفيذيين والى المدى الذى يمكن فيه تعرف هذه الترقيات مقدما يمكن تحديد مراكز رؤساء العمال التى يمكن تدريب الأفراد عليها ٠

وصف المركز : يعتبر توصيف المركز وتحديد الواجبات والمسئوليات ومستويات الأداء لكل وظيفة رئيس عمال أحد الأسس الهامة لخطط اختيار رؤساء العمال كما هو بالنسبة للمراكز الأخرى ٠ ولما كانت طبيعة ومجال المراكز تتغير باستمرار فى السنوات الأخيرة فقد تجد كثير من الشركات

---

(١١) Matthew Radom, "Picking Better Foremen," *Factory Management and Maintenance*, October, 1950, pp. 119-122; North American Aviation, Inc., *Selecting Supervisors*, Industrial Relations Division Publication 504-N, 1954. R.R. Nordyke, "The Selection and Development of First-line Supervision," *Personnel*, January. 1953, pp. 321-332.

أن من الضرورى مراجعة توصيف وظائفها لتعكس الضغطين الفنى والاجتماعى الاضافيين اللذين يميزان وظيفة رئيس العمال اليوم (شكل ٩ ـ ١) ، فهو أقل كثيرا من رئيس يختلط برجاله بين الحين والآخر ، ويساعد على الانتاج وأقرب من أن يكون مديرا يخطط وينسق الجهود ويوفق بين الأفكار ، ويحمس رجاله عن طريق مبادىء القيادة المعروفة حديثا والتى يظهر البحث أن رجاله قد يستجيبون لها • ومن ناحية الاختيار فان الوصف الخاص بالوظيفة يجب أن يتضمن بيانا محددا وواضحا عن المؤهلات التى يجب توافرها فى الرجل الذى سيختار لهذه الوظيفة ، وكذلك عن مسئولياته بالنسبة لعمله مع مجموعة الادارات الأخرى والأجهزة الادارية كوحدة واحدة ، كما أن وضع وصف عام لوظيفة رئيس العمال ليطبق على كل رؤساء العمال فى الشركة بصفة عامة يغلب أن يكون مضللا ؛ اذ أنه حينما تتطلب وظيفة أحد رؤساء العمال مواهب تختلف عن تلك التى تتطلبها وظيفة أخرى ـ حتى ولو فى الدرجة ـ فمن الحكمة أن يكون هناك وصف منفصل يحدد الصفات الشخصية المعينة للشخص المطلوب ليملأ هذه الوظيفة الفريدة •

مسئولية الاختيار : اذا افترضنا وجود خطة عامة للمستقبل مع توصيف مناسب للوظائف فمن يكون عندئذ مسئولا عن تنظيم مثل هذا البرنامج ؟ من الذى يحدد المرشحين لشغل مناصب رؤساء العمال الحالية ؟ من الذى يعين فى لجنة الاختيار التى تقوم بالاختيار النهائى ؟ من واقع الخبرة فى الشركات الثلاث سالفة الذكر نجد أن هذه المسئولية كانت مشتركة بين الجهاز الادارى والاستشارى ، وتقع مسئولية ضغط السجلات ، وتجميع البيانات ، والاختيار ، واعتماد نتائج الاختبارات (أى الدرجة التى تعكس بها نتائج الاختبارات مدى النجاح المقبل فى الوظيفة) ، وكذلك الاشتراك فى لجنة الاختيار على عاتق مكتب الأفراد أو مكتب العلاقات الصناعية • أما اقتراح تعيين المرشحين لوظائف رؤساء العمال فهو عادة من اختصاص رئيس القسم ، وفى شركة الطيران يمكن أن يتقدم أيضا هؤلاء الذين يحسون بكفايتهم وتوافق لجنة الاختيار من بين التنفيذيين والاستشاريين على المرشحين منهم ، وذلك بعد مراجعة دقيقة لسجلات عملهم الماضى وبعد اختبارات معينة لدرجات قدراتهم ، وفى حالة مصنع أجسام السيارات يقابل أعضاء لجنة الاختيار كل مرشح لا يعرفونه جيدا على انفراد •

تقدير القدرة على الاشراف : أكدت شركتان فقط ضرورة تحديد درجة القدرة على الاشراف للمرشحين لوظائف رؤساء العمال ، بالرغم من اعترافها

بعدم دقة وتضليل طرق التقدير ، وقد ذكرت شركة البترول أنها تستعمل طريقة « الاختيار الاجبارى » التى تتكون من عدد من البيانات المزدوجة التى على المتقدم أن يختار منها واحدة تمثل الأداء الصميم لرئيس العمال • وقد وجدت الشركات الأخرى أن استعمال طرق تقويم الأداء المعتادة بالنسبة للمستهلكين تؤدى الى نتائج مرضية • وفى المدة الأخيرة فقط كثر استعمال وسيلة (الحادث المحرج) critical incident مع تجميع الحقائق والملاحظات التى تكتب دوريا لتدعم بالبراهين التقويم النهائى لأداء الفرد • وتطلب شركة الطيران تقديرات قام بها العمال الثلاثة من مرشحى رؤساء العمال دون أن تذكر أسماءهم الى جانب تقدير مشرفين من المستوى الأول والثانى الذى يعلو مستوى المرشح وقد يكون تجميع تقديرات الأداء للمرشح عندما كان عاملا مفيدا الى جانب بيانات أخرى عن المرشح ، وذلك مع وجوب الحرص على أهداف طريقة التقدير ذاتها •

خبرة ومعلومات المرشح : وتهتم الشركات الثلاث الى حد كبير بالحصول على بيان كامل عن معلومات وخبرة المرشح : وهناك شركة تهتم بصفة خاصة ببعض الملامح الأخرى مثل : الصحة ، والأخلاق ، والذكاء ، والشخصية ، والتعليم ، والقدرة ، فى حين تؤكد الأخرى أهمية التعليم ، والخبرة العسكرية، والعمل قبل الالتحاق بالشركة ، واستكمال سجل الشركة بما فى ذلك الغياب ، والاقتراحات ، والتحذيرات الخاصة بمخالفة النظام ••• الخ •

وهذا السجل عند استكماله حدا معينا يعنى ترشيحا للأقدمية • وكذلك تعتمد شركة البترول كثيرا على استكمال سجلات الموظف التى تبدأ بالاستجواب ، ثم تقيم كل هذه البيانات والنقط على أساس مجموع نهائى •

الاختبار مقدما : تهتم الشركات بصفة خاصة بعمل اختبار مقدما لقدرة المرشح بوصفه مشرف المستقبل • وتستخدم كل منها اختبارا قد استحدثته ليبين مدى القدرة وسلامة الحكم فى حالة القيام بدور المشرف الذى يواجه المرشح بعدد من الأسئلة التقليدية أغلبها فى مجال العلاقات الانسانية ، وتطلب منه أن يبين ما الذى يمكن أن يفعله اذا ما واجهته مثل هذه المشكلات، وفى حالة واحدة على الأقل قد روجع هذا الاختبار باعطائه لمشرفين من ثلاث درجات : ناجح ومتوسط ، وفاشل • ويسجل الاختبار أنهم حصلوا على تقديرات تعكس الدرجة المعروفة عنهم لأدائهم • وقد وجدت الشركة أن الدرجة التى يحصل عليها المرشح فى هذا الاختبار هى أحد المؤشرات التى

يعتمد عليها فى تقدير نجاحهم كمشرفين على الرجال • وذكرت بعض الشركات الأخرى أنها لم تصادف الا نجاحا قليلا فى مثل هذه الاختبارات •

وهناك شركتان تطلبان من مرشحيهما أن يجتازوا اختبارا يبين مجال اهتمامهم (الرياضة أو الموسيقى ••• مثلا ••• الخ) والاختبارات الأخرى لا تتبع خطأ واحدا فى الشركات الثلاث . فهى تتضمن نواحى أخرى لحسابات الورش ، والقدرات العقلية ، والقدرة على فهم الميكانيكيات ، وبعض الخصائص الأخرى المطلوبة لشغل وظائف رؤساء العمال الخاصة ، وتشير الشركات الثلاث الى الطبيعة الخاصـــة للاختبارات والحاجة الى مستشارين مدربين لاجراء مثل هذه البرامج • وقد أشارت شركة البترول على وجــه الخصوص الى أهمية الاقتصار على استعمال السجلات والاختبارات التى ثبتت صلاحيتها فى معظمها فمن بين ١٣٤ مرشحا اختيروا لوظائف رؤساء العمال وجدت أن معدل الاختيار batting Average هــو ١٠٠٠ مقابل ٥٠٠ • وفى نظام الاختبار السابق الذى لم تثبت صحته والقدرات التى وفرتها نتيجة لهذا التحسين يمــكن أن تكون ضخمة . واذا لم تعد الاختبارات الخاصة بطريقة يمكن الاعتماد عليها لاكتشاف هذه المزايا والصفات الشخصية والمهارات المطلوبة لشغل مراكز الاشراف الخاصــة • وكذلك اذا لم تفرق بين المرشحين الأقوياء والضعفاء بالنسبة للوظيفة فسوف تكون النتائج موضع شك •

التدريب لتنمية الخبرة : يبدأ التدريب للاعداد للعمل والاشراف بمجرد أن يجتاز المرشح اختبارات لجنة الاختبار وفى مصنع أجســام السيارات تستخدم أرفع وسائل للاسراع بتنمية معلوماته سواء داخل أو خارج عمله ، وهى كما يلى :

١ ـ اعطاؤه خبرة اضافية عن العمل فى الأقسام والمكاتب الأخرى لمساعدته على تكوين صورة أوسع عن الشركة فى مجموعها •

٢ ـ عقد مؤتمرات جماعية لاعطاء التعليمات مع منح الفرصة للاستشارة والقراءة والتركيز بصفة خاصة على تطبيق المهارة فى العلاقات الانسانية على مشكلات الاشراف •

٣ ـ اعطاؤه قدرا اضافيا من التعليم الفنى أو النظرى •

٤ ـ القراءة المستقلة فى بعض النواحى المختارة •

ولتنفيذ خطط التنمية هذه فهناك « خطة مقترحة مكتوبة للتنمية » تبين توالى المراكز التى يعين فيها رئيس العمال وما يحتاج اليه من تعليم اضافى والتقدير الدورى لعمله ٠

ملخص : ان أى شركة تنشد ترقية أحد رجالها من درجة معينة الى مركز اشراف انما تستثمر قدرا لا بأس به من النقود فى تدريبه على أمل أن يثبت قدرته كمشرف رئيسى ، والى الحد الذى يمكن أن يقوم الاختيار فيه على أسس موضوعية بحيث يضع الرجل الذى له أفضل القدرات ليقوم بدور المشرف الرئيسى والموظف التنفيذى القدير ٠ ومن ثم يستفيد كل من الشركة والفرد نفسه ومرءوسيه ورئيسه المقبل (أما التفاحة المعطوبة) التى تنشأ عن عدم كفاية طرق اختيار المشرفين فانه يكون استثمارا غالى الثمن سواء من الناحية النقدية أو من ناحية القوى العاملة أو الروح المعنوية ، تحسنت كثيرا أدوات الاختيار ، وقد أثبتت قيمتها للادارة فى عدد متزايد من الحالات ، الا أنه يجب أن تطبق بعناية وحرص طبقا لحاجات كل مؤسسة مع مراجعتها باستمرار من ناحية صلاحيتها حتى يكون الخطأ فيها أقل ما يمكن والاختبارات بمفردها والخبرة والسجلات بمفردها ، وكذلك معدلات الأداء بمفردها لا يمكن أن تعطى كل منها على حدة نتائج مفيدة ، اذ أن كل شركة يجب أن تزيد من المزج بين أدوات الاختيار التى تستعملها ، ويجب أن تتبع الاختيار بتدريب جيد على العلاقات الانسانية ٠

تدريب مشرفى الخط الأول على العلاقات الإنسانيه

أصبح تدريب رؤساء العمال على العلاقات الانسانية رغبة متأججة فى السنوات الأخيرة واتباع الادارة له يفسره جزئيا رغبة رؤساء العمال أنفسهم فى أن يساعدهم هذا التدريب على معالجة العلاقات الانسانية التى تواجههم فى ممارسة أعمالهم التى تتزايد تعقيدا ٠ وقد تحول أغلب الاهتمام بمثل هذه المشكلات الى العلاقات الدنيا بين رئيس العمال ورجاله ، وكيف يمكن تحسينها لخلق جو أكثر ملاءمة للتفاهم والتعاون الذى يؤدى الى استمرار تحسين الانتاج ؟

ولقد كشفت مناقشاتنا عن أن رئيس العمال بمركزه الخاص فى سلم الادارة يواجه مشكلات كبيرة فى علاقاته مع رئيسه المباشر والادارة العليا ،

ومع الخبراء الاستشاريين الجدد الذين يقع عبء نفوذهم على عاتقه · ولا يخالجنا كثير من الشك فى أن تعدد هذه العلاقات بينه وبين المستوى الأعلى وبين من هم فى مستواه (شكل ٩ ـ ١) يخلق كثيرا من سوء التفاهم الذى يحاول أن يتناوله التدريب على العلاقات الانسانية عند التركيز على مشكلات رئيس العمال · ويحتاج رئيس العمال الى المساعدة فى فهم مغزى كل هذه العلاقات فى عمله كما يجب أن يتعلم كيف يتصرف حيالها كمدير حقيقى ·

والمسائل الهامة التى سنتناولهـا بالبحث يمكن ذكرهـا باختصـار كما يلى :

١ ـ ماذا ينبغى أن تكـون عليه أهـداف الادارة الأسـاسية فى تدريب رؤساء العمال ومشرفى الخط الأول على العلاقات الانسانية ؟

٢ ـ ماهى العقبات التى تؤثر فى كفاية التدريب على العلاقات الانسانية فى مستوى رؤساء العمال ؟

٣ ـ ماهى الطرق البديلة لاجراء مثل هذا التدريب لتحقيق أهداف الادارة ؟

الأهداف الأساسية للتدريب على العلاقات الإنسانية

الاستفادة من الخبرة : توضع برامج التدريب على أساس أن كل رئيس عمال يمكن أن يفيد من حسن فهم شبكة العلاقات الانسانية التى تحيط به · ويقصد بحسن الفهم ذلك الذى يلقن له أو يتعلمه بنفسه · ولكن لكى يعمق هذا الفهم بحيث يؤثر فى وجهة نظره وفى طريقة تفسيره للأمور التى تحدث أثناء عمله ، وفى قراراته بالنسبة لها وسلوكه الذى يؤثر فى الناس بل يجب أن يخضع هو نفسه لتغييرات معينة فى وجهة نظره · وقد أشرنا آنفا الى أن رغبته فى التغيير تعتمد الى حـد كبـير على سلوك رئيسه نحوه وعما اذا كان يثق أن رئيسه يريد منه فعلا أن يقوم بالتغيير وعما اذا كان سيقوم بارشاده وتأييده فى هذا العمل ·

ومشكلة التغيير وتعديل اتجاهات الشخص الأساسية تجاه الأفـراد أو الافادة فى مواقف أكثر فهما تجاه الآخرين هى التى تجعل التدريب على العلاقات الانسانية يكتنفه شىء من الصعوبة ، فنحن نطلب من بعض الأفراد

أن يغيروا القيم الأساسية التى ظلت ترشدهم فى علاقاتهم مع الناس خلال مراحل طفولتهم ودراستهم وحياتهم كعمال ، وحتى الآن كمشرفين وآباء • وعلاوة على هذا فان هدفنا فى التدريب على العلاقات الانسانية ليس الارغام والضغط على رئيس العمال لاجراء هذا التغيير ، بل ان الرغبة فى التغيير يجب أن تنبع من رئيس العمال نفسه والا فان سلوكه لن يتغير بطريقة تزيد من أدائه لعمله عندما يعود مرة أخرى الى الضغط الواقع عليه فى عمله • ومن الواضح أن المشرف الذى لديه من المواهب الطبيعية أو الغرائز الداخلة فى تكوينه ما يمكنه من الاتصال بالآخرين اتصالا فعالا ، فان ما يتعلمه أو يفيده سوف يكون أقل من زميله « ثور الغابة » الذى يظل دائما فى مشكلات. ولكن يستطيع كل منهم أن يتعلم شيئا ما من الآخر •

ويجب أن تبـدأ اعادة التعليم واعادة تقييم طرق التفكير التى اتبعها رئيس العمال فى معاملاته مع الناس كما يهدف التدريب على العـلاقات الانسانية الى مساعدة رئيس العمال فى اعادة تقييم طريقته الخاصة فى التفكير حسب سرعته الخاصة ، اذ أنه فقط عند ما يدرك رئيس العمال حقيقة نفسه وقيمة نتائج سلوكه الماضى يمكنه أن يقنع نفسه بالحاجة الى اجراء أى تغيير أساسى فى عاداته وسلوكه بحيث ان سلوكه فيما بعد سوف يكون متأثرا بمحيط عمله •

زيادة الدراية بالمشكلات : يهدف التدريب على العلاقات الانسانية الى زيادة دراية كل مرشح بالمغـزى الانسـانى الـكامل لأهم المشـكلات التى يمر بها والتى يحتمل أن يواجهها كرئيس عمال وعند اجراء عملية تحليل دقيق فان المشكلات الصغرى التى قد تكون ذات مغزى خاص بالنسبة لبعض الناس الذين يعيشون فى قلب المشكلة يمكن أن يلقى عليها الضوء أيضا ما دامت جزءا من الصورة الكاملة • وحديث رؤساء العمال عن مشكلاتهم يجعلهم أكثر ادراكا لأسباب سوء التفاهم الانسانى الكثيرة ، اذ أن لديهم الفرصة الكاملة لتبادل وجهات النظر حول كل من طبيعة العلاقات الانسانية ووسائل معاملة الأفراد الداخلة فى هذه المشكلات • ومن ثم يمكن أن نزيد حساسيتهم تجاه اتصالاتهم الانسانية اليومية وقد يؤدى هذا بدوره الى توقع المصاعب فيما بين جميع الأفراد فى العمل ، وهذا من شأنه أن يسمح لرئيس العمال بتناول المشكلة بطريقة أكثر فاعلية ، كما أن زيادة حساسيته للعلاقات الانسانيـة تمكنه من معرفة الفرص وانتهازها لتحسين الانتاجيـة والروح المعنوية بطريقة بناءة •

تحسين الفهم : لا تعتبر الاحاطة بالمشكلات كافية بالطبع الا اذا اكتسب رئيس العمال فهما أفضل للمواقف الانسانيـة ، وذلك بتربية قدرته على التحليل الدقيق الذى يتطلب الجهد لهذه المواقف وهو يحتاج فى وظيفته الاشرافية الى بصيرة أكثر نفاذا فى العلاقات القائمة بين النـاس ، وكيف يفكرون ويحسون فى كل حالة ، ولماذا يتصرفون بطريقة معينة ومعرفتـه بالأسلوب الصحيح لالقاء الأسئلة المتعلقة بتنمية الفهم الكامل لمشكلة العلاقات الانسانية ، وتعلم فن الاصغاء ، انما هى مهارات على جانب كبير من الأهمية يمكن أن يتعلمها مشرفو الخط الأول خلال تدريبهم • ويمكن غرس القدرة على التعمق فى الفهم بمساعدة رئيس العمال على ادراك وجهات النظر المتباينة للمعينين فى مؤتمر للمناقشة ، وبذلك يتعلم العوامل التى تؤثر فى وجهات النظر ويتعلم أيضا كيف يزن ما يفكر فيه الآخرون ولماذا ؟ وهذا يساعده على أن يصبح أكثر تسامحا ويوسع من ابعاد مداركه ، وعندما يتمكن رئيس العمال وزملاؤه فى التدريب من امعان الفـكر فى مختلف وجهات النظر المتعلقة بموقف معين ، فان هذا يشجعهم على تقييم القرارات المتعاقبة وبحث طرق معينة لتناول المشكلات الانسانية وغيرها •

طرق مفيدة للتفكير : أن الهدف هو مساعدة المشتركين فى التدريب على البحث عن طرق مفيدة للتفكير فى المشكلات الادارية ، انهم فى حاجة الى فهم أعمق للعوامل التى تطرأ على السلوك الفردى والتنظيمى فى العمل ، وبذلك يمكنهم أن يكتسبوا فهما لطرق التحليل التى يجب أن تسبق اصدار القرارات وتنمو طرق التفكير المفيدة ببطء ، ولكن عندما يؤدى الفهم المستنير الى الاقتناع الشخصى فان ذلك يعنى أن المدرب قد خطا خطوة حقيقية الى الأمام • وكل رئيس عمال بعد استعراض لبعض أشكال المناقشات الجماعية يمكنه أن ينمى طريقة للتفكير تعود عليه بالفائدة وقد يغير البعض طريقة تفكيرهم بينما أن بعض رؤساء العمال الآخرين قد يعدلون طريقة فهمهم للأمور ، ولكنهم لا يغيرون سلوكهم الحقيقى ، ويظل البعض الآخر ثابتا على معتقداته ولا يتغير الا أن كلا منهم سيصل الى نتائجه الخاصة بطريقته الخاصة وعلى شريطة أن يشجعه التدريب على أن يفكر تفكيرا مستقلا •

اتخاذ قرارات أفضل : يعتبر اتخـاذ القرارات المبنية على عمق النظرة فى المواقف الانسانية مهارة يمكن لرئيس العمال أن يطبقها فى عمله اليومى• وأحد الأهـداف الهامة للتدريب على العلاقات الانسانيـة عن طريق فحص

الحالات هو تمكين المشترك فى التدريب من بحث ووزن الطرق البديلة لمعالجة مواقف انسانية محددة مختلفة قد ألفها • وفى النهاية ، ومن خلال المناقشة نجد أن المشتركين يضيقون من الميدان حتى يصلوا الى طرق للعمل يبدو أنها ستحل المشكلات الانسانية بطريقة تعينهم على زيادة الانتاجية والتعاون فى العمل فى المستقبل كما أن توقيت العمل ومهارات الاشراف الضرورية للوصول الى التفاهم والنتائج البناءة مع الأفراد تشكل جزءا من هدف العمل فى اتخاذ القرارات • ان التحليل وعمق الفهم المصحوب باتخاذ القرارات ذات المسئولية والعمل الماهر تقدم كلها اطارا لارشاد المشرفين فى المشكلات المتعلقة بعملهم •

التقدم فى فهم الذات : والى جانب فهم الآخرين ودوافعهم ومشاعرهم وسلوكهم والعلاقات فيما بينهم فان رئيس العمل يمكنه أن يكتسب فهما ذاتيا وما دام رئيس العمال معنيا بمثل هذه الشبكة من العلاقات الشخصية بحكم مركزه الاشرافى ومادام مندمجا ، سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة فى العلاقات الانسانية فى قسمه فان من الأهمية بمكان أن يساعده التدريب على العلاقات الانسانية على تحليل نفسه • وبمجرد أن يدرك مغزى وجهات نظره ومشاعره وتصوره للأفراد والقيم الأساسية التى يناصرها فان الباب المفضى الى فهم نفسه يبدأ فى الانفراج ، وبهذه الطريقة اذا ما سمح جو وطريقة مؤتمر التدريب قد يجد رئيس العمال طرقا جديدة واتجاهات جديدة يمكن أن يفكر فيها لارشاده شخصيا وفهمه لنفسه فى المستقبل ، ان تدريبا من هذا النوع يمكن أن يشجع رئيس العمال على توليد تغيير ذاتى ينبع من نفسه دون أى اكراه أو تهديد ، وهى ليست أفكارا ومقترحات للتغيير يفرضها عليه خبير خارجى • ومثل هذه التغييرات الداخلية والاقتناع الجديد يمكن أن تؤدى الى اتجاه مختلف نحو الأفراد العاملين • كما يمكن أن تؤدى الى أهداف مختلفة بالنسبة لرئيس العمال • وكلاهما قد ينعكس رويدا رويدا فى السلوك التالى لرئيس العمال ما دام يلقى التشجيع والرعاية من جانب رئيس يفهمه ويرغب فى مساعدته على التقدم بوصفه قائدا أكثر فهما •

اكتساب نظرة جديدة : وهناك طريقة أخرى للتعليم الذاتى لرؤساء العمال يطلق عليها طريقة (منه فيه) "Feedback method" فعندما يعطى المشرفون فى احدى شركات المرافق الكبيرة الفرصة كمجموعة عاملة تليها مجموعة أخرى للنظر فى اجابات موظفيهم عن بحث اتجاهات الموظفين (متضمنا

رد الفعل للاشراف) وتحليلها فانهم يكتسبون نوعا جديدا من التعليم • وفى مؤتمرات الاشراف تسنح لهم فرصة القاء مثل هذه الأسئلة الى أى المشكلات تسند النتائج ؟ وماذا نحن فاعلون لتصحيحها ؟ وبذلك تزداد احتمالات اجراء تغييرات هامة فى العلاقات بين الرؤساء والمرءوسين وطرق الاشراف ، وفى كل هذه الظروف يمكن للمشرف أن يكتسب نظرة عميقة حقيقية لنواحى القوة والضعف فى طرق اشرافه كما يراها مرءوسوه •

العقبات التى تواجه التدريب الفعال على العلاقات الإنسانية

قد يبدو لأول وهلة أن كل مشرف يقول انه يحتاج الى مساعدة فى متناول أمور العلاقات الانسانية فى عمله سيزداد كل مايعطى له أثناء التدريب ثم يقوم بتطبيق كل شىء تعلمه ، ولسوء الحظ فان هذا ليس صحيحا، اذ أن منفذى ومديرى التدريب قد وجدوا أن كثيرا مما يتعلمه رئيس العمال أثناء اجتماعات التدريب لا يقوم بتطبيقه أبدا أثناء عمله الاشرافى • وهذا اتهام خطير ولكنه معترف به من الكثيرين الذين لديهم الشجاعة للاعتراف بأخطائهم وتقصى أسبابها •

ولقد حللنا فى أول هذا الكتاب مغزى العلاقات بين رئيس العمال ورئيسه وكيف يتأثر سلوك رئيس العمال الى درجة كبيرة برغبته فى أن يكون « فى نفس الخط » مع رئيسه واذا كان لدى من يرأس رئيس العمال افكار عن العلاقات الانسانية ومعاملة الأفراد والجماعات يعلم رئيس العمال أنها تختلف عن تلك التى تم بحثها والموافقة عليها أثناء دورات التدريب ، فالأغلب أن ينفذ مايعلم أن رئيسه يود أن يقوم به ، فكل تنفيذى ممن هم أصغر سنا يشهد الاجتماعات المخصصة لخلق علاقات انسانية طيبة يستطيع أن يتذكر قوله لنفسه : « ياالله ! ، كم كنت أود أن يكون رئيسى هنا فهو يحتاج الى هذه المعلومات أكثر منى » • وأى قارىء فى مركز رئيس العمال يستطيع أن يفهم هذه العقبة التى تعترض هذا التعبير فى سلوكه ، ومع ذلك فانه سيحقق توقعات الرئيس فى الطريقة السليمة للتعامل مع الأفراد • فاجراء التغيير له خطورته بالنسبة لكثير من رؤساء العمال الذين ينشدون الأمان فى وظيفتهم •

وهناك عامل آخر مشابه يؤثر فى رئيس العمال ، وهو الطريقة التى يتبعها رئيسه فى معاملته له نفسه ولرؤساء العمال الآخرين ، ان الرئيس

المتسلط (الذى يحب السلطة المطلقة) والمتشكك الذى يطمس نفوذ رؤساء العمال غالبا مايخلق بعد فترة من الزمن نفس النوع من السلوك بين مرءوسيه من المشرفين ، اذ أنه يراجع طول الوقت أعمال رؤساء العمال ليرى ماحققوه من نتائج فاذا ما شعر رئيس العمال أن هناك خطرا فى تطبيق ما تعلمه أدى ذلك الى فقدان قيمة التدريب على العلاقات الانسانية وأصبح استثمارا غير مجد ، ولذا فان على أولئك الذين يرسمون ويديرون تدريب المشرفين أن يأخذوا فى اعتبارهم الموقف الذى سيواجهه رئيس العمال عندما يعود الى خط النار •

ان عددا من العقبات يقف فى وجه القبول الكامل للتدريب على العلاقات الانسانية من جانب رئيس العمال وزملائه فى خط الاشراف الأول • وقد ذكرت هذه العقبات فى عدد من الدراسات والبحوث المفصلة كما أكدتها الخبرة الصناعية • ولنضع كل هذا فى كلمات رئيس العمال لنرى اذا كان لها معنى من وجهة نظره الشخصية :

« كنت رئيس عمال فى هذه الورشة لمدة تزيد على عشر سنوات وفى حدود ما أعلم كنت أؤدى عملا جيدا ، ثم لماذا يفترضون أن الادارة قد طلبت منا جميعا أن نحضر هذه الاجتماعات والاستماع الى كل هذا الحديث الجديد عن العلاقات الانسانية الذى يقدمه الينا هؤلاء الزملاء العاملون فى قسم التدريب بادارة الأفراد « الى جهنم ••• ان أحدا منهم لا يدرى ماذا يمكن أن يشعر به لو كان رئيسا للعمال وقد وقع طول الوقت بين شقى الرحى : أفراد الادارة والعمال ، وبظهور النقابات زادت الحال سوءا » •

ولقد عرفنا لعدة سنوات مضت أننا لكى تتجنب الضغط حولنا من النقابة والرجال عليك أن تباشر سلطتك وتحافظ على مركزك حتى يعلموا من هو الرئيس ، أما هذه الطريقة اللينة التى يرغبون منا أن نتعلمها فقد تنجح فى بعض الأماكن أو انى أشك حتى فى ذلك ، ولكنى لم أر أبدا رئيسا يستطيع أن يتجنبها ويدير قسما ناجحا •

ولقد علمتنى السنوات العشر التى قضيتها كمشرف ما هى أحسن طريقة بالنسبة لى على الأقل لتحقيق النتائج فى عملى ولقد تعود رجالى الطريقة التى أدير بها العمل ، كما أننا نسير عليها بطريقة حسنة • انها طريقتى ، وهى أفضل شىء بالنسبة لى • ثم لماذا أضيع وقتى فى

تعلم طرق جديدة للاشراف ما دام رئيسى يبدو راضيا تماما وما دام لا وجود للاحتكاك بيننا • والى جانب هذا فانى حتى اذا تعلمت شيئا جديدا فاننى لا يمكنى أن أطبقه على رجالى ، اذ أنهم سيظنون أننى أصبحت ذا عقيدة أو شيئا من هذا القبيل • وبالتأكيد سأذهب وأستمع الى ما يقدمونه لنا ولكن لدى شكوكى عن امكان تطبيق أى منها هنا • أنها تستغرق كثيرا من وقتى » •

وهنا نجد أنفسنا نواجه التقاليد والخبرة وما يتوقعه الآخرون ، ثم الخبير الشخصى لرئيس العمال الى جانب بعض الشكوك الحقيقية عما اذا كانت هذه الطرق الجديدة قد أثبتت قيمتها وجدوها • ان اهتمام رئيس العمال قد يذهب الى أبعد من هذا ، أو يقول مثلا :

« حقيقة اننى أمر ببعض المشكلات كل يوم فى المصنع يجب أن ألقى فيها بعض المساعدة ، ولنأخذ مثلا أولئك الموظفين الذين يعملون فى قسم الأفراد بطريقتهم الجديدة لتقييم الموظفين ، وبربى فاننى لا أدرى كيف يتوقعون أنها تساوى مجرد الوقت الذى نبذله فيها ، أو خذ مثلا مهندسى دراسة الوقت الذين يحومون حولنا بساعاتهم ، انهم فى الحقيقة يثيرون رجالى ، كما أن المدير أيضا عندما يأتى الى مكان عملى ليعطى بعض التعليمات لأحد رجال فى غير حضورى فان ذلك يجعلنى أستشيط غيظا • لذا فان هـذا البرنامج والطريقة التى أتعلمه بهـا لا تناسب المشكلات التى أمر بها هنا فى علاقاتى مع الآخرين فى عملى » •

ولدى بعض رؤساء العمال الآخرين شـكوك حقيقية ــ أو على الأقـل يحاولون تحديد شكوكهم ــ عن فكرة العلاقات الانسانية لأنها تبدو لهم أنها غير مطبقة وهؤلاء يتحدثون عن الموقف بالطريقة الآتية :

« لقد رأيت من خبرتى أنواعا مختلفة من السلوك الاشرافى على العمال وغيرهم تبدو أنها محققة للنتائج ، فبعض الرؤساء يقسمون على عمالهم ويدفعونهم الى الانتاج بمواصلة الضغط عليهم طول الوقت • انهم فى الحقيقة منفذون يتصفون بالخشونة ، ولكن الرجال ينتجون تحت رياستهم ويحترمونهم لأنهم يعلمون معدنهم ، وهناك آخرون يحثون الرجال ويستنفدون وقتا طويلا فى شرح مايجرى • وبالنسبة لبعضهم

فان هذه الطريقة تأتى بنتائج طيبة ولا يزال هناك آخرون يبدو أنهم يتركون الأمور تجرى فى أعنتها •

ويبدو لى أن الجميع يحصلون على نتائج ، وذلك لأنهم يعملون مع مجموعة معينة فى محل عمل معين ، ولايمكنك أن تقنعنى بأن طريقةالعلاقات الانسانية هى الوحيدة التى يمكن أن تنجح ، فكل منا ذو تركيب مختلف لا يمكنك أن تغير من شخصيتى ، اذ أننى لا أرغب فى أن أتغير ،فلدى طريقتى الخاصة فى الادارة ، والرجال يثقون بى حتى لو وقعت فى بعض الأخطاء كما أن كل موقف يختلف عن الآخر وعليك دائما أن تعمل فى سرعة لذا فان طريقتى ملكى وعنـــدما يتعود عليها رجالى فانهم غالباً ما يؤدون أعمالهم بالطريقة الصحيحة » •

لذا فان التنفيذيين والاستشاريين المعنيين بتخطيط وتنظيم التدريب على العلاقات العامة يحسنون صنعا اذا أخذوا فى اعتبارهم هذه العقبات وغيرها والتى تنتقص من قيمة التدريب التقليدى فى نظر رؤساء العمال وهذه الحجج والدفوع تمنعهم من تعلم النظرة المفيدة من التدريب التى يشعرون أنه من الممكن تطبيقها فى عملهم الا أنه ينبغى ألا يثبط هذا من عزم وهمة رجال الادارة فى تنفيذ برامج التدريب على العلاقات الانسانية فى الوقت المناسب ، وفى ظل الظروف المناسبة بواسطة برنامج يسد المطالب الواقعية لوظيفة رئيس العمال كما يراها رؤساء العمال أنفسهم •

طرق بديلة للتدريب على العلاقات الإنسانية

قامت كل من المؤسسات التعليمية والادارات الصناعية خلال السنوات الأخيرة بتجربة عدد كبير من الطرق المختلفة لمواجهة أهداف التدريب العملى فى العلاقات الانسانية • وباختصار فقد استعملت ثلاث طرق أساسية سواء كل على حدة ، أو بشكل معين من أشكال المزج بينها •

المحاضرة : تفترض طريقة المحاضرة أن من يتلقونها قد تعلموا كثيراً فى ميادين علم النفس والاجتماع وعلم أصل الانسان وعلوم السلوك الأخرى حتى يمكن أن يتعلم الأفراد السلوك الانسانى والأشياء التى تجعلهم يعملون متعاونين معا . وهذا نوع من التثقيف مع قبول ما يسمى بالحقائق عن الناس

بصفة عامة والطريقة التى يتصرفون بها فى العادة ، وهذا يشجع على التعلم من الكتب والمناقشات النظرية حتى يمكن لرؤساء العمال أن يصبحوا أكثر قدرة على الفهم ، وربما على تقسيم سلوك الأفراد الذين يواجهونهم • فالمتوقع من رئيس العمال — بل فى الواقع يجب عليه — أن يقبل الأفكار كما تقدمها له سلطة ما فقد تكون مقنعة ويصغى رئيس العمال ويقارن بين ما يسمعه وما يعرفه عن العلاقات الانسانية الحقيقية فى العمل حيث تختلف المشكلات فى كل موقف عن الآخر ، وقد تكون لديه بعض الشكوك ، بل انه فى الواقع قد لا يتفق مع المحاضر ولكن ليست لديه الفرصة لمناقشة وجهات النظر التى اكتسبها من خبرته الطويلة ولا يطلب منه بذل أى مجهود حيث لا توجد فرصة لتبادل الأفكار مع رؤساء العمال الآخرين خلال المحاضرة • وهو قد يرفض الأفكار برمتها لأنه يعلم من خبرته أن الظروف الفريدة لكل موقف تتطلب عناية فى التحليل وأن التعميم نادرا ما يفيد •

ولكن اذا كان للمحاضرة أثر فى رئيس العمال فانه يغادر الحجرة ، ولديه بعض الأفكار الجديدة • لقد بدأ شعوره يتغير تجاه بعض الأشياء وتعلم بعض الطرق الجديدة أو الفنون التى قيل له انها ستجدى مع الأفراد ، ولكن من غير المحتمل أن يكون قد غير أيا من وجهات نظره أو قيمه أو مشاعره الانسانية ، وقد يكون من المحتمل أن تفكيره الأساسى واتجاهاته نحو الأفراد لم يطرأ عليها تعديل ؛ اذ أنه لم يتعلم الا مجرد بعض الطرق الجديدة المختصرة لتطبيقها عند تحليل معاملاته مع مرءوسيه •

أما اذا حاول أن يطبق فنونه الجديدة (كالاشتراك مثلا) فيجب عليه فى هذه الحالة أن يلعب دورا لا يعتقد فيه باخلاص ، ويصبح هذا الفن مجرد رداء أو طلاء يستعمله رئيس العمال عندما يرى أن ذلك هو الأنسب ، ولكن يغلب ألا يرتكز السلوك الجديد على أى تغيير أساسى فى اتجاهاته الذى لا يأتى الا فى بطء عن طريق بذل الجهود من جانب رئيس العمال نفسه ، كما أن موظفيه الذين يحسون باتجاهاته الأساسية لن يخدعهم التغيير الظاهرى فى سلوكه ثم أنهم سيشكون فى أمانته واخلاصه • وعلى سبيل المثال فان المشرف الذى لا يحب الناس سيجد صعوبة فى الاشتراك فى الطرق الموضوعة لتعكس الاهتمام بالناس • ان تغيرا فى نمط السلوك يتضمن للمرة الأولى التحدث مع الموظفين والابتسام بين الحين والآخر ، وتجنب فقد السيطرة على أعصابه لن يكون فى الحقيقة الا مجرد غطاء من السكر لا يلبث أن يكتشفه العمال ، أو سرعان ما يبلى •

ومثل هذه الأعمال المعينة ، رغم أنها صحيحة فى ذاتها ، فانها غير كافية لاكتساب الولاء ؛ اذ يجب أن تكون هناك صورة متغيرة للسلوك والأفعال مبنية على تغير أساسى فى الاتجاه • لذا فان هناك شكا حقيقيا فيما اذا كانت المحاضرات عن العلاقات الانسانية ـ على الأقل فى هذه المرحلة من مراحل معرفتنا فى هذا المجال ـ يمكن أن تؤدى الى مثل هذه التغييرات الأساسية ، وقد تزيد المحاضرات على أحسن تقدير من ثقافة رئيس العمال فى مجال العلاقات الانسانية ، شريطة أن يكون موضوع المحاضرة يمت بصلة الى موضوعات اهتمامه وحاجاته الحقيقية فى عمله •

مناقشة الحالات : تفترض طريقة نظام بحث الحالات أن كل فرد يحضر اجتماعات المناقشة لديه أفكار مفيدة وخبرة يمكن أن تساعد الآخرين على توسيع وجهات نظرهم وتؤدى الى اكتسابهم فهما جديدا • والهدف هو جعل رئيس العمال المشترك فى التدريب يفكر بنفسه فى مشكلات الحالة التى تكون قد نشأت فى شركته أو فى أى مكان آخر ، وأن يبحث مع الآخرين مشكلات عمله ، ثم يستخلص نتائجه الخاصة عن أسباب سوء الفهم وأفضل الطرق لحل المشكلات وهذا التفكير يقوم به عن طريق التعبير عن آرائه ومقارنة انطباعاته بتلك التى يثيرها الأعضاء الآخرون فى الاجتماع ، ثم تلخص كل هذه الأفكار بين الحين والآخر عن طريق قائد المناقشة أو البحث •

وهنا يصبح رئيس العمال عضوا نشيطا ؛ اذ يسهم فى تحمل المسئولية ليضيف نصيبه فيها الى المناقشة ، وهو يبذل هنا جهدا شخصيا للتعبير عن آرائه التى لم يحاول قط قبل ذلك توضيحها فى عقله • واذا كان جو الاجتماع يشجع على المناقشة الحرة ولا يسيطر عليه الرئيس فان رئيس العمال سيتبادل أفكاره ووجهات نظره بدون احساس بعدم الارتياح وبدون الاحساس بأى اكراه مباشر أو ضغط عليه لتغيير وجهات نظره الخاصة ، وبذلك ينشأ لديه احترام سليم لذلك العدد الكبير من الآراء المفيدة التى توضع أمامه « والتى لم أفكر فيها قبل ذلك » وينتهى بالتدريج الى قبول الحقيقة بأن كل موقف يمكن النظر اليه من عدة زوايا مختلفة •

وفى أثناء تطور المناقشات نجد أنه يكتسب علما عن طريق مجهوده العقلى وحده كما يوفق بين أفكاره وأفكار الآخرين ليصل الى نتائج ربما لم تطرأ له أبدا من قبل على بال • وعن طريق مثل هذا النوع من الاشتراك يكتسب الاحترام الصحيح للأفراد الآخرين ، كما يكتسب شيئا من التواضع ،

وكذلك فان مهارات التحليل التى تؤدى الى توضيح المشكلات وفهم العلاقات والناس واتخاذ القرارات وقواعد الأعمال وكلها تتضمن مجهودا واعيا ومشاركة من جانب رئيس العمال تعطى كل هذه العوامل الفرصة لرئيس العمال ليعيد التفكير فى بعض اتجاهاته الأساسية ومشاعره تجاه الناس كما تقدم له منشطا لزيادة ملاحظاته واستفساراته فى هذا الميدان • وهذا هوالتعليم الذاتى ، وبذلك يكون رئيس العمال حقيقة قد علم نفسه بنفسه • فاذا ما غير شيئا من قيمه واتجاهاته الأساسية من ناحية التعامل مع المخلوقات البشرية فلأنه أقنع نفسه بأنه يريد هذا التغيير ، وهو اذ يحمل معتقداته الجديدة عند عودته الى العمل فانها تساعده على أداء وظيفته بطريقة أفضل بوصفه مشرفا بقدر ماتسمح له حالة العمل بأن يطبقها شيئا فشيئا •

أداء الدور : وهناك تطوير للتدريب على العلاقات الانسانية مقتضاه أن الفهم الحقيقى يعتمد على قدرة المشرف الطالب على رؤيته الأشياء والاحساس بها كما لو كانت شخصيات حقيقية يراها ويحس بها فى مواقف معينة ، وهذا هو ما يطلق عليه القيام بالدور (تقمص الشخصية) وهنا ينصب التركيز على الاحساس بمشاعر الآخرين وعلى تنمية المهارات الانسانية •

وكيف يتسنى للعامل أو رئيس العمال ولكل منهما معلوماته التى ينفرد بها وشخصيته أن يرى الموقف الذى يواجه كلا منهما ؟ (أنظر فصل ١١ « للحصول على بيانات أوفى ») فاذا اختلف شعورهما نحو موقف معين فان أسباب سوء الفهم تصبح واضحة ، فالاتصال مقطوع بينهما ، فبالنسبة لرئيس العمال المسئول عن أن ينفذ الى أعماق مندوب النقابة فى المصنع أو العامل أو رئيس العمال فى هذه الحالة ، فان ذلك يتطلب مجهودا حقيقيا ، وفهما ، ونظرة عميقة ، وتخيلا • وفى الحقيقة رغبة عميقة فى ادراك كيف يرى الآخرون موقفا يبدو واضحا تماما بالنسبة لنا • وبفهمه كيف يخطىء الآخرون فى نظرتهم الى سوء التفاهم والى الناس ، وبرؤية اتجاهاتهم المختلفة نحو زملائهم فان رئيس العمال يستطيع أن يصل الى فهم نفسه واتجاهاته ومشاعره بعمق أكثر ، ويقبلها على علاتها بما فيها من ضعف ولكنه يتعلم فهمها بطريقة بناءة بحيث لا تعترض التقييم الموضوعى •

وقد أطلق على هذه الطريقة « التعليم الداخلى gut learning » اذ يمكن أن تنفذ الى الأعماق • وبعد أن يقوم رئيس العمال بدوره تبحث الجماعة الأثر الذى قد يتركه سلوكه على الآخرين المشتركين معه فى الموقف ، وهذا

يساعده على اكتساب نظرة جديدة عميقة لطريقته الخاصة فى التعامل مع الناس ، والى الحد الذى يكتسب فيه نظرة أعمق فى نفسه عن طريق الدور الذى يؤديه فانه يصبح أكثر فهما لكل أولئك الذين من حوله ويمكنه أن يتعامل معهم بفاعلية أكثر بوصفه قائدا •

خاتمــة

خلال هذا الفصل انصب التأكيد على الدور الرئيسى الذى يقوم به رئيس العمال أو مشرف الخط الأول الذى يشرف مباشرة على الموظفين فى العمل وتدل خبرة أى فرد اشتغل فى الصناعة على أن رئيس العمال يقوم فعلا بدور رئيسى • وغالبا ما ينظر اليه باعتباره ادارة ، وفى الحقيقة فان رئيس العمال اليوم يجب أن يكون مديرا عاما حقيقيا فى نطاق مجاله الخاص فى المشروع والى جانب انطباعاتنا الشخصية فان عددا متزايدا من البحوث يؤكد الحقيقة أن رئيس العمال يباشر نفوذا هاما على كل من الانتاجية والروح المعنوية • وقد بدأ البحث لزيادة توضيح أنواع المعــاملة التى يتوقعها الموظفــون من رئيس العمال الجيد كما تكشف دراسات أخرى عن أنواع السلوك الاشرافى الذى يؤدى الى أقصى انتاج مع رضا الموظفين ويمكن الحصول على كثير من البحوث القيمة ، سواء لتجربتها فى الصناعة أو تطبيقها الا أنه ما زال هناك كثير من رؤساء العمــال غير راضين (١٢) •

ولقد أحرز كثير من الادارات بعض التقدم فى اعادة بناء وظيفة الاشراف ومنح رئيس العمــال سلطة كافيــة لتحقيق مسئولياته المتزايدة ، ومازلنا نوسع دائرة معلوماتنا عن المصاعب الحقيقية لهذه الوظيفة الفريدة فى المستوى الأول للادارة ، وما زال هناك الكثير الذى يجب علينا أن نعرفه عن طرق

---

(١٢) جاء فى احصاء هيئة تقصى الرأى Opinion Research Corporation الذى غطى ٥٠٠ شركة كبيرة وصغيرة فى ٥٩ صناعة مختلفة أن هناك انهيارا شديدا فى معنويات رئيس العمال ، فقد أفاد ٦٣٪ فقط من بين الأفراد الذين تمت مقابلتهم فى سنة ١٩٥٧ أنهم يشعرون بأن علاقات رئيس العمال بالادارة كانت مقبولة بينما كانت هذه النسبة ٧٠٪ فى سنة ١٩٥٤ وكانت ٧٣٪ فى سنة ١٩٥٠ ، فى حين كانت نسبة ٦٥٪ اعتبرت نفسها جزءا من الادارة و٣٤٪ وهى أعلى نسبة منذ مابعد الحرب العالمية الثانية قد أيدت تكوين اتحاد لرؤساء العمال •
وقد لخصت نتائج هذا الاستقصاء فى "News on Foremen : Morale is Down," *Factory Management and Maintenance*, July, 1957, pp. 94 - 97.

الاختيار وتدريب مشرفى الخط الأول خاصة ما يتعلق بمسئوليات علاقاتهم الانسانية ، ويجب أن تقوم بحوث اضافية فى كل مجال لهذا المركز المهم حتى يمكن لمشرفى الخط الأول فى المستقبل القيام باعانة فريق العمال وزيادة الانتاجية لشدة الحاجة اليها ٠

مراجـــع

Bibby, D. L.: "Building Satisfaction into the Supervisor's Job," *Personnel,* March, 1954, pp. 405 - 409.

Gardiner, Glenn, and Robert L. Gardiner: *Vitalizing the Foreman's Role in Management,* McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1949.

Gardiner, Robert L.: "Strengthening the Foreman's Role in Management," *The Management Review,* August, 1955, pp. 580 - 581.

Hope, Stanley C.: "The Foreman-Management's Mirror," American Management Association, *Supervisory Development Today,* May, 1955, pp. 1, 2.

Likert. Rensis: "Motivation: The Core of Management, Motivation *The Core of Management,* AMA Personnel Series, no. 115, 1953, pp. 3-21.

Mann, Floyd C., and James K. Dent: "The Supervisor-Member of Two Organizational Families," *Harvard Business Review,* November-December, 1954, pp. 103 - 112.

McGregor, Douglas: "The Foreman's Responsibilities in the Industrial Organization," Massachusetts Institute of Techlogy. *Publications in Social Science,* ser. 2, no. 19, 1946.

Roethlisberger, Fritz J.: "The Foreman-Master and Victim of Double Talk," *Harvard Business Review,* Spring, 1945, pp. 283 - 298.

Turner, Arthur N:. "Foremen-Key to Worker Moral," *Harvard Business Review,* January-February, 1954, pp. 76 - 86.

Walker, Charles R., Robert H. Guest, and A. N. Turner: *Foreman on the Assembly Line,* Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1956.

وظيفة المشرف

Evans, Chester E.: "Getting the Facts about Supervisors and Their Jobs," *Strengthening Supervisory and Executive Performance,* AMA Personnel Series, no. 167, 1956, pp. 14 - 28.

Guest, Robert H.: "Of Time and the Foreman," *Personnel,* May, 1956, pp. 478 - 484.

Jasinski, Frank J.: "Foreman Relationships outside the Work Group," *Personnel,* September, 1956, pp. 130 - 136.

Mandell, Milton M., and Pauline Duckworth: "The Supervisor's Job: A Survey," *Personnel,* March, 1955, pp. 456 - 462.

Muller-Thym, Bernard J.: "Restructuring the Supervisory Job," *Personnel,* March, 1954, pp. 396 - 405.

"Supervisory Responsibilities and Authorities," *Supervisory Development Today: A Poll of 66 Companies,* American Management Association, September, 1955.

Uris, Auren B : "Look Out! Your Good Foremen Today May Be Misfits Tomorrow," *Factory Management and Maintenance,* October, 1956, pp. 84 - 86.

رئيس العمال الماهر وكيف يراه العمال

Colyer, Daniel M.: "The Good Foreman As His Men See Him," *Personnel,* September, 1951, pp. 140 - 147.

Mandell, Milton M.: "Supervisory Characteristics and Ratings: A Summary of Recent Research," *Personnel,* March, 1956, pp. 456 - 462.

Pfiffner, John M.: "The Effective Supervisor: An Organization Research Study," *Personnel,* May, 1955, pp. 530 - 540.

"The Ideal Office Manager-A Worker's-eye View," *Nation's Business,* February, 1956, p. 30:4.

Turner, Arthur N.: "What Makes a 'Good' Foreman? The Worker Speaks His Mind," *Personnel,* March, 1955, pp. 382 - 392.

اختيار وتدريب رئيس العمال

الاختيار

Andrews, Gordon O.: "Measuring the Performance of Your

Foremen," *Wage Stabilization Problems,* AMA Manufacturing Series, no. 196, 1951, pp. 27-32.

Flanagan, John C.: "Principles and Procedures in Evaluating Performance," *Personnel,* March, 1952, pp. 373-386.

"Latest Help in Picking Foremen," *Factory Management and Maintenance,* December, 1956, pp. 114, 115.

Miller, J. W.: "Foreman Selection and Development: Key to Efficient Operation," *Assuring Adequate Reserves of Key Personnel,* AMA Personnel Series, no. 169. 1956, pp. 3-10.

Nordyke, R. R.: "The Selection and Development of First-line Supervision," *Personnel,* January, 1953, pp. 321-332.

Radom, Matthew: "Here Are 4 Yardsticks for Picking Better Foremen," *Factory Management and Maintenance,* October, 1950, pp. 119-122.

Thorndike, Robert L.: "Who Will Be Successful Ten Years from Now?" *Spotlight on the Worker,* AMA Personnel Series, no. 163, 1955, pp. 3-14.

التطـور

Argyris, Chris: "Techniques of 'Member-centered' Training," *Personnel,* November, 1951, pp. 236-246.

Brown, Leonard B.: "Foreman Training: A Grass Roots Approach," *Personnel,* September, 1956, pp. 173-175.

Buchanan, Paul C.: "Evaluating the Results of Supervisory Training," *Personnel,* January, 1957, pp. 362-370.

Fredriksen, C. W., and Helmer Martinson: "Helping Supervisors Train Themselves in Human Relations," *Personnel,* January, 1955, pp. 323-334.

Jasinski, Frank J.: "Human Relations Training: The Missing Link," *Personnel,* May, 1956, pp. 508-515.

Korb, L. David: "Self-development in Supervisory Training-Case History of a Group Training Program," *Personnel,* November, 1954, pp. 206-211.

Lindahl, Lawrence G.: "A 'Tailor-made' Supervisory Improvement Program," *Personnel, January,* 1952, pp. 322-327.

Peckham, Eugene C., and Channing R. Dooley: "Packaged

Training-Yes or No ?" *Factory Management and Maintenance,* August, 1955. pp. 106 - 109.

Rood, Joseph E.: "How Foremen Trainees Learn by Doing," *Personnel,* March, 1956, pp. 409 - 422.

Surface, James R.: "Resistance to Training," *Harvard Business Review,* March-April, 1954, pp. 73 - 78.

Zalesnick, A.: *Foeman Training in a Growing Enterprise,* Harvard University, Graduate School of Business Administration, Bureau of Business Research, Cambridge, Mass., 1951.

الفصل العاشر

البعد الثالث - التعاون بين الإدارة والنقابة

النظرة الخلفية للموضوع

اقترحت الفصول السابقة من الباب الثالث عددا من المراحل المختلفة التى يمكن للادارة بواسطتها أن تشجع اندفاع الموظفين الى الانتاجية ، وتقع هذه الاقتراحات عموما والمبادأة بالأخذ بها فى محيط تقدير هيئة الادارة وسوف يتركز اهتمامنا فى هذا الفصل على اكتشاف كيف يمكن للرؤساء التنفيذيين لشركة ما فى مؤسسة منظمة تنظيما نقابيا أن يقيموا بينهم وبين أعضاء مجلس النقابة علاقات من نوع يطلق الطاقة الانتاجية للمنظمة لمصلحة الجميع ، وبعد أن نستعرض النظرة الخلفية للمفاوضة الجماعية سوف نتعرض للعوامل التى تؤثر فى نوع العلاقات المتصلة بهذا الموضوع ، وكيف أن هذه العلاقات يمكن أن تنمو الى الدرجة التى تقيم فيها بعدا ثالثا من التكيف المتبادل الأساس الجديد للانتاج المتزايد ٠

وفى أهم الصناعات ذات الانتاج الكبير فى الولايات المتحدة أصبح سبعة من بين كل عشرة من الموظفين أعضاء نقابات خلال الفترة التى تلت صدور قانون علاقات العمل القومى (واجنر) فى سنة ١٩٣٥ ٠ ومع أن مجموع عضوية النقابات يبلغ سبعة عشر مليونا تقريبا الا أن هذا العدد فى الحقيقة يمثل ثلاثين فى المائة فقط من الطبقة العاملة فى الولايات المتحدة٠ وسوف يتركز اهتمامنا فى هذا الفصل على تلك المشروعات التى لها نقابة مرخص بها من المجلس القومى لعلاقات العمل باعتباره الممثل الذى أنيط به التفاوض جماعيا مع الادارة فيما يختص بالأجور وساعات العمل وباقى

شروط التوظف • وهناك اتفاق عام على أن قانون واجنر نفسه وتنفيذه بواسطة المجلس القومى لعلاقات العمل ، قد يشجع نمـو النقابات وخاصة النقابات الصناعية فى الولايات المتحدة حتى لقد تم لأول مرة التفاوض على آلاف من اتفاقات « المفاوضة الجماعية » ابتداء من عام ١٩٣٧ •

ويوضح الشكل ٢ ــ ١٥ من الفصل الثـانى تطـور عضوية النقابات السريع فى مدى السنوات العشر التى تلت صدور قانون واجنر • وفى كثير من الحالات قاومت ادارات الشركات النقابات بكل قوة ، حتى اضطرت قيادات النقابات وأعضاؤها الجدد الى الصراع فى سبيل الاعتراف بها • ولم تكن القوة وقيام الاضرابات والاضرابات الجالسة « السلبية » ، وأعمال العنف فى صفوف المحتجين أثناء الاضرابات بقليلة الانتشار أثناء تلك الحقبة المبكرة لنمو الحركة النقابية • وقد تبين لغالبية قادة النقابات أنه لابد من أن يكونوا معتدين حتى يمكن لهم تحدى القوى الاقتصادية للادارة • وقد كانت النقابات تقاتل فى سبيل بقائها ، وكانت تتعامل مع كثير من رجال الادارة المتعصبين ضدها والذين رأوا فيها تهديدا للحقوق الأساسية للادارة ، وكانت هناك أفكار محددة ومخاوف وتعصبات من الجانبين ، كما كانت هناك شكوك عميقة فى دوافع كلا الطرفين • وعلى العموم فقد كان قادة النقابات فى ذلك الوقت فى خوف من أن تنتحل هيئات الادارة الأعذار لتحطيمهم ، أو على الأقل للحط من شأنهم على أعتبار أنهم منظمات غير مسئولة ، لا تستحق ثقة العمال وتأييدهم•

وقد اتجهت النقابات فى سبيل الوصول الى زيادة أمنها والرقابة على أعضـائها الى نظـم العمـالة المغلقة (١) Closed shop والعمالة النقابيـة Union Shop والخصم المباشر للاشتراكات من المرتبات checkoff ولكن طبقة الادارة تمسكت بكل قوة بالرأى القائل بأنه ينبغى أن يكون العمال الأمريكيون أحرارا عندما يتخذون قراراتهم ، وألا يرغموا على الانخراط فى النقابات لا لسبب الا لأن أغلب زملائهم قد وقعوا على عضويتهم • وقد الصقت صفات « القشور والركاب المجانين » بغـير الأعضاء اظهارا لضغط الجماعة القوى عليهم لحملهم على الانضمام • وقد كانت هذه فترة تكيف عصيبة

---

(١) تحت نظام العمالة المغلقة ينبغى أن يكون العامل عضوا فى النقابة قبـل أن يقع الاختيار عليه للعمل • وفى نظام العمالة النقابية ينبغى أن يكون جميع الموظفين أعضاء • وينبغى أن يصبح الموظفون الجدد أعضاء بعد زمن معين • وتحت نظام الخصم المباشر توافق الادارة على أن تخصم اشتراكات النقابة من أجر كل عامل يدفع المبلغ المتجمع الى النقابة •

سواء فى داخل النقابات ، أو بين دوائر الادارة ، تعرض فيها رؤساء العمال بصفة خاصة لمجموعة كاملة جديدة من الضغوط • واعتبرت النقابات أنفسها منظمات للاحتجاج ، وعقدت النية على جلب التأييد لأعضائها عن طريق تحدى الادارة فى كل جبهة من الجبهات •

وفيما يلى مختصر قصير لأربعة من مواقف رجال الادارة حيال النقابات وآثارها فى علاقات النقابات بطبقة الادارة (٢) :

١ ــ تصر هيئة الادارة اما

(أ) على عدم الاعتراف بالنقابة ، واما

(ب) على التخلص منها بأى طريقة تتاح لها ــ وهذا يعنى بالطبع الحرب المكشوفة •

٢ ــ تقبل طبقة الادارة النقابة بصفة مؤقتة ، ولكنها فى الوقت نفسه ترغب فى ترك الباب مفتوحا لامكان التخلص منها ، فى أى تاريخ مستقل ، وهذا يؤدى الى حرب غير معلنة •

٣ ــ تقبل طبقة الادارة وجود النقابة بصفة دائمة ، ولكن مع ذلك يستمر المديرون التنفيذيون فى التصرف ــ بقدر الامكان ــ كما لو كانت النقابة غير موجودة ــ ولذلك كثيرا ما تقف النقابة فى طريق هذه التصرفات ما دامت لم تستشر فيها •

٤ ــ تقبل الادارة وجود النقابة قبولا واعيا وعاطفيا ، وعلى ذلك تعدل تصرفاتها على هذا الأساس وتقابل النقابة ذلك بالمثل •

سوف يلاحظ القارىء من تجاربه الخاصة أن مواقف طبقة الادارة تميل الى أن تتطور على نفس النحو السابق ذكره ولو أن الانتقال من الخطوة الثالثة الى الخطوة الرابعة ما زال غير عادى فى هذا الطور من أطوار العلاقات بين طبقة الادارة والنقابات • وفى ضوء تجربة الكاتب ، ومع دراياته المتعددة بشئون الادارة ، فان الاتجاه الجارى هو على الأكثر قبول جبرى لمبدأ القائل :

---

(٢) راجع "Dual Loyalty," *Monthly Labor Review,* U.S. Bureau of Labor Statistics, December, 1953, 1275.

« بأن النقابات موجودة لتبقى ، ويجب علينا أن نجد وسيلة للبقاء بالتعايش معها حتى مع عدم حبنا لها ، ومع شعورنا بأنها تعوق الانتاج أكثر مما تساعده » • ولا يزال قطع المسافة بين هذا الوضع وبين قبول وجود النقابات قبولا عاطفيا كاملا على اعتبار كونها قوة ايجابية ذات امكانيات فى العمل على توجيه جهود العاملين الى مستوى أكبر انتاجية ، لا يزال ذلك حلما مثاليا فى أذهان كثير من المديرين التنفيذيين •

جو جديد للمفاوضة الجماعية

فى كثير من الصناعات الرئيسية فى الولايات المتحدة ، وعلى الأخص فى كثير من البلاد الأوربية ، انتهى الوقت الذى كانت النقابات تصارع فيه فى سبيل بقائها • وتطلبت قيادات النقابات فئات من الاداريين أكثر تدريبا وأكثر شعورا بالمسئولية من منظم النقابة ذى الأسلوب الفردى للتفكير المتسم بالتعسف • كما أصبحت الحاجة ماسة الى أسلوب الادارة الذى يعتمد على سعة الأفق يدركه ويطبقه الادارى المحترف •

وحل الأسلوب المتسم برحابة الصدر والواقعية والادراك فى المفاوضة الجماعية محل كثير من التعصبات والتخوفات التى كانت موجودة على جانبى مائدة المفاوضة ، وفهمت كل جهة مشكلاتها ومشكلات الجهة الأخرى بشكل أفضل ، نتيجة للجهود المشتركة المبذولة فى حل الصعوبات الكثيرة الحدوث عن طريق وضع اجراءات للتظلم ، أو كملجأ أخير عن طريق تحكيم اختيارى تقوم به جهة ثالثة خارجية • وقل عدد الاضرابات والاعتصامات التى صاحبت الضغوط العاطفية فى مرحلة التنظيم فأصبحت لا تنتج عادة الا من الفشل فى الوصول الى اتفاق بخصوص الأمور الاقتصادية الأساسية ، وقلت الأسباب التى تدعو أية جهة للتآمر والمناورة لحماية أمنها • وحتى فى عام ١٩٤٦ حين قرأ الرأى العام الأمريكى عن زيادة الاضرابات عن ذى قبل ، فقد تم التفاوض على تسعة من كل عشرة من اتفاقات المفاوضة الجماعية بسلام •

ان المفاوضة العنيفة الصريحة التى يقوم بها المفاوضون الأكفاء للوصول وبكل اصرار الى حل مناسب للمشكلات المشتركة هى السنة المتبعة • ولقد

أتيحت معرفة كثير من الحقائق التى يمكن الاعتماد عليها ، واستقرت قوانين العمل لمدة تستحق الاعتبار ، ووضعت سوابق لحل الخلافات عن طريق نظم التظلمات ، وقرارات التحكيم ، وما قضت به المجالس الحكومية والمحاكم ، وتميل كل هذه العوامل الى اقامة حدود عريضة تستطيع الأطراف المتنازعة أن تتكيف بعضها مع بعض فى نطاقها ، وبذلك يصبح اللين الذى معناه رقة المشاعر أو الفشل فى مواجهة الموضوعات بحزم بعيدا عن الحسبان نظرا لأن سوء استغلال أى جانب للجانب الآخر ، يحتمل أن يؤثر فى صالح العمل والمشروع سواء من ناحية الوظائف أو الأرباح • ولقد ثبت أن التنازل أو التسوية لفائدة قصيرة الأجل بين الجماعات ليس من الحكمة فى شىء اذ ينبغى لها أن تطبق الاتفاق فى الأجل الطويل •

وباختصار يتضح أن المفاوضة الجماعية الأصيلة قد شبت على الطوق ووصلت الى منتهاها بالفعل فى بعض الجهات ، وقد ازداد استقرار أسلوب عش ودع غيرك يعيش كما تبين للجماعات المتصارعة أن لديها من الأهداف المشتركة أكثر مما لديها من التعارض ، وانه وان كان لـكل منها دورها الحيوى فانها بدأت تدرك أن عليها مسئولية مشتركة قبل الجمهور والمجتمع•

اتجاه جديد لنشاط النقابات

عندما تحصل نقابة معينة على الأمن والطمأنينة لنفسها ولأعضائها ، وتتحقق لها الثقة بقدرتها على أن تعالج خلافاتها مع الادارة ، يتحدد الأساس الذى تعتمد عليه فى التقدم ، ويحين الوقت الذى يمكن فيه أن يتجه نشاط النقابة الى الأهداف الايجابية بدلا من اتجاهها أساسا نحو الأهداف السلبية المحدودة والوقائية ، ويكون الهدف من ذلك هو امتصاص بعض طاقات النقابة ومهاراتها وقدراتها الخلاقة ، التى كانت تتجه فى الماضى الى بناء وحماية تنظيمها المبدئى ، فى النشاط الموجه الى بناء الانتاج • ولايمكن أن يتم مثـل هذا التغيير بين عشية وضحاها ، ولكن ينبغى للقادة النقابيين وبالتبعية أعضاء النقابات أن يدركوا أن مصالحهم تخـدم بطـريقة أفضل عن طـريق الاتجاه بأعمالهم نحو ذلك الهدف الجديد • وكثيرا ما نصل الى النقطة التى تتم فيها تسوية التظلمات والشكاوى المحتملة الحدوث ، وعنـد ذلك ينبغى للقائد

النقابى أن يبرر وجوده بأوجه نشاط جديدة يسهم بها فى سد الاحتياجات الأساسية للعمال الأعضاء ٠

ويتم التغيير من وجهة نظر النقابة على الوجه الآتى :

غالبا ما يتوقف ابقاء التنظيمات غير الرسمية للعمال على أغراضها السلبية فى نطاق نقابة العمال الرسمية ، أو تحولها الى اتجاهات ايجابية بناءة ، على اتجاهات وسياسة الادارة ، فاذا أعطى العمال على اعتبار كونهم جماعة رسمية منظمة صوتا فى وضع فئات الأجور ٠ ومستويات العمل ، وفى تقويم الوظائف ، وفى القيام ببحوث التوقيت والحركة ، فانهم سوف يبذلون قصارى جهدهم فى الانتاج فى حدود قوة احتمالهم البدنية ، واستعدادهم الصحى ، واصابتهم بالتعب ، أما اذا أنكر عليهم هـذا الصوت فانهم بدافع حماية أنفسهم سوف يعمدون الى اتباع أسلوب الحد من نشاطهم ، ولو أنهم فى الحقيقة سوف يضرون بعملهم هذا بصالحهم الاقتصادى ولكن ذلك لن يوقفهم عند أى حد(٣) ٠

الولاء المزدوج للنقابة وللإدارة

لما كان من المرجح أن تتأثر تصرفات العمال من ناحية الانتاج بولائهم للشركة أو للنقابة أو لكلتيهما معا ، لذلك يحسن أن نأخـذ فى اعتبارنا ما يمكن أن ترشدنا عنه البحوث من طبيعة هذه الضروب من الولاء ٠ وقد وجد بورسيل Purcell (٤) كنتيجة لاستفتاء ٢٠٢ عامل فى الادارات المختلفة فى شركة سويفت (اخصائيون فى تعبئة اللحوم الخ) أن ٩٢ فى المائة يشعرون بالارتباط بالشركة ، وأن ٧٩ فى المائة على الأقل يشعرون بالارتباط

(٣) Clinton S. Golden and Harold J. Ruttenberg, Union Participation : Key to Greater Productivity," *Advanced Management*, April - June,1942, p. 58.

(٤) واجـع Theodore Purcell, S. J., "Can the Employee Be Loyal to His Company and Union?" *A Fair Day's Work for a Fair Day's Pay*, AMA Personnel Series, no. 162, 1956, pp. 3 - 12.

الواضح بنقابتهم كمنظمة • ولا يقصد بالارتباط بالضبط الولاء الذى يشعر به بعض العمال القدامى ولكن يقصد به الموافقة على الوجود الأصلى والأغراض العامة للشركة والنقابة معا •

لم يرض العمال فى حقيقة أمرهم بكل ما يتعلق بالشركة أو بالنقابة أو بقادة كل منهما ، ومع ذلك كان هناك ارتباط أساسى بكلتا المؤسستين ، وقد ظهر أن العمال لم يشعروا بأى تعارض جوهرى بين هذين الولاءين ، فارتباطهم بالنقابة لم يؤد الى جذبهم بعيدا عن الشركة ، والعكس بالعكس كما رغب العمال بجميع مستوياتهم فى أن تتعايش النقابة والشركة لأن كلا منهما بطريقته الخاصة قد ساعد على سد حاجات العمال ، ولم يقبلوا حتمية الخلاف بين الادارة والنقابة • كما لم يشعروا بضرورة ربط أنفسهم بفريق منهما أو بآخر •

وينبغى أن ينشأ بين الادارة وقادة النقابة قبل كل شىء علاقة طابعها الفهم المتبادل والثقة حيث يعملان معا لسد الحاجات الملموسة للعمال • ومتى قامت هذه العلاقة فى مشروع على أسس سليمة بشكل يوفر قدرا معقولا من العمل فان قدرة العمال على الارتباط المزدوج بكل من الادارة والنقابة تصبح قوة فعالة لتحقيق الأغراض المشتركة للانتاج •

نوع العلاقات فى المفاوضة الجماعية

ان العوامل الأساسية التى تؤثر فى علاقة المفاوضة الجماعية تتصل بالاتجاهات العريضة والعقائد العميقة التى لدى الادارة الخاصة بشركة معينة وقادة النقابة ، اذ تعكس القرارات المتصلة بالسياسة العامة ، وكذلك التصرفات اليومية الاتجاهات التى ينبنى عليها سلوك الفرد •

سوف يتخذ المدير الذى يعتقد أن الناس عموما كسالى ، ولايعتمد عليهم ويعارضونه ، قرارات أكثر اختلافا عما يتخذه مدير يعتبر الناس عموما متعاونين ، وأمناء وأصدقاء • والقائد النقابى الذى يكره ويخشى كل أصحاب السلطة سوف يتعامل بطرق مختلفة على مائدة التفاوض عن الذى يعتبر المديرين ببساطة أشخاصا عاديين سمتهم التواضع • وتكتسب هذه الاتجاهات شيئا فشيئا على أساس الخبرات اليومية فى

التعامل مع الناس خلال فترات طويلة من الزمن . وفى النهاية تصبح لها صفة التعميم وتصبح ثابتة تماما . ومن بعدها يفسر كل ظرف ويبت فى كل مشكلة ، فى اطار ما تقضى به هذه الاتجاهات العامة ، التى تكون عندئذ فلسفة المدير فى مجال العلاقات الانسانية • ورغم اعتزازنا بتحكيم العقل ، فاننا نحن الآدميين لا نستجيب فى الواقع الى الحقائق بصفة عامة ولكننا نستجيب الى ادراكنا للحقائق كما تتبلور من خلال اتجاهاتنا ومخاوفنا وآمالنا • ومع ذلك فالموضوعية فى مجال العلاقات الانسانية صفة مرغوب فيها جدا ولا يمكن تحقيقها تحقيقا كاملا على الاطلاق(٥) •

يدرك قادة النقابات والرؤساء الاداريون المجربون ادراكا تاما أنه لايوجد نمط واحد للشخصية يجعل الفرد ناجحا كمدير أو كقائد نقابى ، ولكن الدراسات قد أثبتت أن لدى هؤلاء الرجال اتجاهات ووجهات نظر مشتركة معينة تمكنهم من العمل بنجاح لخلق علاقات سليمة فى مجال المفاوضة الجماعية • ذلك أن فلسفات الأفراد الأساسيين الموجهة هى العوامل السائدة التى يترتب عليها كل شىء •

فلسفة الإدارة

توصل الباحثون فى جماعة التخطيط القومى من دراسة حالات فى ميدان المفاوضة الجماعية الى أن للادارة أربعة اتجاهات ذات دلالة لها أثر عميق فى اشاعة السلام فى ميدان الصناعة •

أول هذه الاتجاهات هو القبول الخالص لوجود النقابة كنظام ، والمفاوضة الجماعية كوسيلة مفيدة للوصول الى التفاهم فى المشروع ، وقبل رجال الادارة

---

(٥) راجع *Causes of Industrial Peace under Collective Bargaining: Fundamentals of Labor Peace: A Final Report,* National Planning Association, Washington, December, 1953, p. 72. This research covered 12 individual case studies of successful collective bargaining. a special report on working harmony in 18 companies, and the results of 203 questionnaires from unions and managements.

بطريقة ايجابية وجود النقابة ، وعملية المفاوضة ، وعملوا باصرار على القيام بنصيبهم لانجاحها ، وقد ورد فى تقرير الباحثين النهائى مايؤيد ذلك :

لو أن الادارة بنظرتها السلبية الى المفاوضة الجماعية اعتبرتها نموا سرطانيا فى جسم المنظمة ، فانها سوف تصدر قرارات هامة فى اتجاه دون الآخر • وسوف يكون فى تصرفات الادارة ميل قوى للدفاع والسرية والمعارضة والاعتماد على الأصول القانونية عند التفاوض ، وبالاستعداد لتصور التهديد فى كل طلب من طلبات النقابة ، وفى كل تصرف من تصرفاتها وبالتبعية بالفشل فى الوصول الى الفهم للسلوك الانسانى الذى هو الأساس الأول للعلاقات الطيبة •

وسوف يتعلم من يرقب هذا الوضع أن يتوقع وجود أعراض للخلافات والعلاقات غير السليمة فى أى وضع عندما يكتشف فى محيط الادارة دليل على المعارضة المستترة للمفاوضة الجماعية (بغض النظر عن مدى تنكرها أو اظهارها) •

وعلى العكس عندما يكون للادارة اتجاه واضح نحو قبول التفاوض ، ولديها عقيدة فى امكان استخدامها بنجاح ، فان المراقب يتوقع أن يجد علاقات سليمة أساسا مهما تكن خطورة مشكلات الساعة الخاصة(٦) •

ويتضمن المدخل البناء الثانى الذى تتخذه الادارة قبول النقابة كمنظمة « سياسية » • فقادة النقابة هم فى واقع الأمر رجال سياسة يتأثرون بطريقة مباشرة باحتياجات ورغبات الأعضاء من جميع المستويات • وينبغى أن يكون للقادة جهود مثمرة والا فسوف يطردون فى أول انتخابات مستقلة ، ذلك مثلما ينبغى للسياسى الحزبى أن ينتج لصالح ناخبيه فى المدينة الواسعة • ويجب أن يصدق أعضاء النقابة على الاتفاق الذى يتفاوض قادتهم من أجله ، ومعنى هذا بالطبع أنه يجب على القادة عند تفاوضهم مع الادارة أن يضعوا نصب أعينهم باستمرار الاتجاهات والأهداف العاجلة للأعضاء ، وكذلك الأهداف الاستراتيجية البعيدة المدى التى يضعها القادة أنفسهم ، ففى النقابات تحقق الرقابة فى النهاية من أسفل الى أعلى وتفوض السلطة وتنتقل المسئولية من الأعضاء كثيرى العدد الى القادة قليلى العدد الذين يتقدمون الى الادارة ،

---

(٦) راجع المؤلف السابق ص ٧٣ ــ ٧٤ •

ولديهم تعليمات بأن يحصلوا على أشياء محددة بعينها • وينبغى أن يراجع قادة النقابة دائما آراء ناخبيهم حتى يكونوا دائما متأكدين أن القرارات التى يصدرونها فى أثناء المفاوضات متفقة مع أهداف الأعضاء واحتياجاتهم •

وقد يحدث فى بعض الأحوال أثناء المفاوضات أن يؤدى فشل الادارة فى ادراك مشكلات قادة النقابة السياسية الى أن يصبح مفاوضو الادارة نافدى الصبر أكثر مما ينبغى ، أو الى أن يعتبروا قادة النقابة غير معقولين • ومن المرجح جدا ألا يكون القائد النقابى مستعدا للموافقة بسبب مشكلة سياسية داخلية لا تعلم الادارة عنها شيئاً •

وبنفس الطريقة ، وبعد أن يكون الفريقان قد عملا معا لعدة سنوات ، يبدأ قادة النقابة تدريجيا فى تفهم مشكلات الادارة ويعطفون عليها • ومع أنهم قد يدركون الحاجة ويحثون على اتباع الطرق المتطورة والوسائل الحديثة، الا أنهم كثيرا ما لايستطيعون المضى الى آخر الطريق مرة واحدة خوفا من خطر الظهور بمظهر التساهل مع الشركة على حساب الأعضاء • ولذلك فان قبول الطابع السياسى للنقابة يساعد رجال الادارة على أن يكونوا واقعيين فى عملية المفاوضة •

أما الاتجاه الأساسى الثالث فهو اعتراف هيئة الادارة العليا بالمسئولية التنفيذية عن ادارة شئون الأفراد وتنفيذ عقد العمل ، وقد ركز الاهتمام بهذا المدخل فى الفصل السادس ، وذلك أن الادارة اليومية للمنظمة الانسانية فى نطاق الحدود المبينة فى عقد العمل ، هى من المسئوليات الهامة لكل عضو من أعضاء الادارة التنفيذية والادارة الاستشارية سواء بسواء •

وتتضمن المجموعة الرابعة من اتجاهات الادارة التى تؤثر فى نوع العلاقات فى المفاوضة الجماعية ، تلك الطرق التى تفكر بها الادارة التنفيذية فى الناس وفى مرؤوسيهم على وجه الخصوص ، ويتضمن ذلك درجة اعتراف الادارة باحتياجات الموظفين وأمانيهم ومشاعرهم ، وكذلك الاهتمام الخالص برفاهيتهم كآدميين • وقد علق الباحثون على آثار هذه الاتجاهات كما يلى :

تنعكس مثل هذه الاتجاهات فى أنواع من العادات عميقة الجذور مثل : تجنب الاستبداد فى تصرفات الادارة ، والاستخدام المنظم للتشاور مع المرءوسين ومع النقابة قبل القيام بالأعمال التى تمسهم والمهارة فى

معالجة المشكلات التى تتصل بحقوق الادارة والادراك الواضح لآدمية العمال ، ولأن العمل ليس سلعة يمكن شراؤها وتداولها مثل باقى العناصر الأخرى للعملية الانتاجية(٧) ٠

تزيد قوة هذه الاتجاهات عندما يكون لدى مديرى الشركة التقدير الحقيقى لقدرات مرؤوسيهم على المساهمة فى تحقيق أهداف المؤسسة بجهود تفوق جهودهم الجسمانية ٠ هذا وتعمل الادارة التى تعتقد باخلاص فى أن الموظفين قادرون على فهم المشكلات الخارجة عن دائرة أعمالهم المباشرة ، وعلى المشاركة البناءة فى علاجها على تشجيع نمو هذه الملكات عن طريق عملية المفاوضة الجماعية ٠

فلسفة النقابة

يبين الباحثون أن اتجاهات قادة النقابة ، وكذلك اتجاهات أعضائها أنفسهم ، لها أثر هام فى نوع العلاقات التى تنشأ بين النقابة والادارة فى مجال المفاوضة الجماعية ، وكذلك فانه من المهم معرفة ما اذا كان قادة النقابة ينظرون الى دورهم على أنهم منظمة للاعتراض ينبغى لهم محاربة الشركة ، وتحدى قراراتها ، أو أنهم يعترفون بالادارة بكل ما لها وما عليها ، ويتجنبون تحدى حقوقها فى المجالات الخارجة عن دائرة اهتمامهم المباشر ٠

يدعو المدخل الحقيقى الأساسى النقابة الى أن تدرك أن وظيفتها هى أن تعمل مع الادارة لتنفيذ الاتفاق بدقة وعدل ، مع الاحترام الكافى لاحتياجات الأعضاء الحقيقية ٠ فضلا عن ذلك فقد تقدمت بعض النقابات الى درجة أنها شعرت بالأمن الكافى لأن تشترك مع الادارة اشتراكا ايجابيا فى زيادة الانتاج ، وهى تدرك أهمية سلامة اقتصاديات المشروع وامكانيات الربح فيه ادراكا يرتكز على الاعتراف التام بأن الوظائف الثابتة المستمرة ، تعتمد على التنافس فى المبيعات ، ومايتنتج عنها من أرباح ، وأن العمال يمكنهم الحصول على الزيادة عندما تزداد انتاجية الشركة ٠

والمدخل الثانى الذى يتبناه ممثلو النقابة الرسميون حيثما تكون علاقات المفاوضة فى مستوى أعلى يتضمن القبول المدرك لمسئوليات الادارة قبل المساهمين ، وكما يرون أنه لا ينبغى أن تؤخذ الأرباح من جلود العمال الا

(٧) راجع المؤلف السابق ص ٧٧ ٠

أنهم يعترفون بأن الأرباح المعقولة ضرورية لسلامة ونمو اقتصاديات الشركة. ويعلق الباحثون على حقوق الادارة التقليدية كما يلي :

لو أن اتجاه الادارة هو أن تعتبر هذه المسئولية حقا مقدسا ، وأن ترفض المناقشة أو التفاوض فى أى شىء متصل بـ « حق الادارة فى ادارة العمل » المحدد تحديدا جامدا ، فان ذلك سوف يولد حتما شكوك ومعارضة النقابة . ولكن الادارة تكسب عادة باظهار رغبتها فى مناقشة أى شىء على الاطلاق ، وذلك ببيان الحقائق وتوضيح مركزها بصراحة وبوضع أوراقها مكشوفة على المائدة ، فى حين تتمسك باصرار فى الوقت نفسه بمسئوليتها قبل الملاك فى ادارة العمل ــ وربما يقلل الخلاف فى هذا المحيط عدم وجود « رجل التبن » الذى تصنعه الادارة ، مع وجود الرغبة الصادقة فى جعل النقابة تفهم وتعرف الحقائق ، وبالتالى ينمى قبول النقابة باخلاص لأهمية تحقيق الربح كغرض من أغراض الادارة ولمسئولية الادارة فى السعى للوصول اليه(٨) .

ثالثا : سوف يبنى قادة النقابة الذين تعلموا عن طريق التجربة قبول نوايا الادارة الطيبة وخدمتها ، معاملاتهم مع مديرى الشركة على قدر أكبر من الثقة ، فبدلا من أن يقفوا موقفا معاديا ودفاعيا طابعه الشك فى أهداف الادارة ، والريبة فيما يقوله مندوبو الادارة فى أثناء اجتماعات المفاوضة أو التظلم ، يستطيع قادة النقابة أن ينظروا بثقة الى نظرائهم فى الجانب الآخر من المائدة ولا يكون هناك حاجة الى الخوف من الأعمال الجزافية التى تتغاضى عن صالح العمال الأعضاء ، ولا الى أى اعتراض أساسى يثار أثناء المناقشة . ومثل هذه الثقة هى نتيجة للازمات وللاختبارات الهامة للعلاقات على مر السنين ، حينما اختبر كل فريق الفريق الآخر واكتسب فهما للالتزامات المتبادلة ولما يتوقعه من الفريق الآخر .

الاتجاهات السائدة

وجد الباحثون عند توافر علاقات سليمة بين النقابة والادارة دلائل متكررة ثابتة على العقيدة الصادقة والثقة والاخلاص والثقة المتبادلة بين طرفى المفاوضة الجماعية ، اذ شعرت كل جهة أساسا بالأمن من تحدى الجهة الأخرى وأدركت النقابات أن الادارة قد قبلت وجودها على أنها ، قامت

(٨) راجع المؤلف السابق ص ٧٩ ، ٨٠ .

لتبقى وللعمل معها » , فى حين قللت الادارة من جهتها من قلقها على حماية حقوقها وزادت من قلقها على فاعليـــة عملها مع النقابة من أجـــل الأهداف المشتركة ، كما ظهرت أن الثقة المتبادلة ترتكز على الأكثر على قدرة كل فريق على أن يتنبأ بقدر معقول من اليقين ، بردود أفعال وتصرفات الطرف الآخر .

وقد خلص الباحثون الى :

ان المفاوضة بعقيدة صادقة وثقة متبادلة واخلاص هى النتائج المحسوسة للعلاقة التى أعطت التجربة فيها لكلا الفريقين شعورا باليقين وبالقدرة على التنبؤ(٩) .

وقد كان رد الفعل الثانى السائد لدى القادة وحيثما أسفرت المفاوضة الجماعية عن الســلم الصناعى ، هو شعور الفريقين بأن كلا منهما قد أفاد من العلاقة المثمرة . وقد حصلت الشركات المعنية على مكاسب طيبة كما حصل العمال بالفعل فى أغلب الحالات على أجور مساوية على الأقل لمتوسط الأجور فى المجتمع أو فى الصناعة ، والى جانب الفوائد الاقتصادية الايجابية قد مكنت المفاوضة الجماعية الناجحة الأطراف المعنية من تجنب الكوارث الاقتصادية .

ومع أن النتائج العامة كانت سليمة فى الشركات التى درست ، الا أنه كان لابد من التغلب على كثير من سوء التفاهم ، وعلى عدد من الاضرابات التى قامت أثناء الفترة المبكرة لقيام العلاقات . وقد أبقى كلا الفريقين على حقهما وامتيازهما لاستخدام القوة الاقتصادية عن طريق الاضراب أو الاعتصام كملجأ أخير . وقد كان هناك تعـاون دون تنـازل أى الفريقين عن حقوقه الأساسية . وكما ذكر أحد رجال النقابات الرسميون :

لايعنى التعاون تنازل النقابة , كما لايعنى تنازل الادارة ، ولكن تنشأ أسباب السلم الصناعى هذه أساسا ، حيث يفهم الأفراد بعضهم بعضا , ويقبلون بعضهم بعضا ، بل يتعاملون بعضهم مع بعض بأمانة صادقة وكرامة حقيقية . ولست أدعو الى التهدئة فان التهدئة من جانب الشركة أو النقابة هى أردأ شىء يمكن حدوثه . انما أريد من الشركة أن تنفذ عقد العمل بعدل وأمانة , وأريد من رجال اتحاد عمال

(٩) راجع المؤلف السابق ص ٨٢ .

الصلب الأمريكيين أن يقولوا نعم عندما يكونون على حق ، وأن يقولوا نعم عندما يكونون على باطل • وأريد من الادارة أن تعمل نفس الشيء ، وأن تتمسك بقراراتها ، فليس هناك ماهو أردأ من ان تعمد الشركة الى تهدئة النقابة أو أن تعمد النقابة الى تهدئة الشركة (١٠) •

« أن تكون حازما ولكن عادلا » تعبير فى كلمة عن فلسفة المفاوضة لدى كثير من مفاوضى الادارة والنقابات بغية الوصول الى حلول واقعية عن طريق المفاوضة الجماعية •

وعندما ترتبط هذه الاتجاهات السائدة مع فلسفات الادارة وفلسفات قادة النقابات الفردية ، فانها تساعد على شرح نوع المفاوضات الجماعية التى تضمنتها التقارير فى كثير من المواقف المختلفة التى قام بدراستها الباحثون بجماعة التخطيط القومى ، وقد اكتسبت هذه الاتجاهات والعقائد عن طريق التجربة قبل وأثناء الاتصال المباشر وجها لوجه الذى تقضى به المفاوضة الجماعية • وأن هذه الاتجاهات الأساسية وهذه التعصبات والمخاوف وضروب الولاء ومستويات الأخلاق هى التى تحدد كيف يحس الرجل بالحوادث ويتجاوب معها ومع الأفراد الآخرين ، وهى التى توضح كيف يقوم الفرد الظروف التى يجد نفسه فيها وطبيعة علاقاته بالآخرين ، كما تؤثر هذه الاتجاهات فى قراراته ، وكذلك فى سلوكه بطرق كثيرا ما يجد نفسه فى مركز صعب لفهم كنهها بالتحديد •

تفاعل المشاعر

فى علاقات المواجهة المستمرة بين جماعة صغيرة من القادة النقابيين والاداريين هناك احتمال لأن يمتص أحد الطرفين الاتجاهات وطرق التفكير والتقييم للموضوعات التى يستخدمها الطرف الآخر • وعلى ذلك فلابد من الوصول الى الكثير من أوجه التفاهم عند حسم العديد من المسائل التى تتضمنها عملية المفاوضة الجماعية ؛ اذ تتأثر كل جهة لحد ما بالأخرى • ويحدث تفاعل له أهميته بين المشاعر والاتجاهات والعواطف ، كما يحدث فى الانتشار

---

(١٠) David J. McDonald, "Labor's Long-range Objectives *Key Problems in Human Relations,* AMA General Management Series, no. 181, 1956, p. 41.

الغشائى ، فتمتص كل جهة بعض وجهات نظر الجهة الأخرى ، أو على الأقل تكتسب فهما أعمق لها حتى يتم بالتدريج فهمهم لمشكلات بعضهم بعضا ، ولمختلف الضغوط التى تؤثر فى سلوكهم ٠

قد يبدأ هذا التفاعل الهام فى المشاعر من أى طرف ، أو قد يدخله شخص خارجى كالمحكمة مثلا ٠ وقد توجد شخصية متسلطة ، أو قد يوجد فرد من ذوى العقائد الأخلاقية القديمة ، أو قد يوجد شخص كبير السن واسع المدارك تخترق حكمته الجو الغائم المعتم ٠ ولكن من المرجح رغم ذلك أن يبقى القائد النقابى بحكم طبيعة مركزه فى منظمة ذات طابع سياسى على وسائله الهجومية لفترة أطول من ممثل الادارة الذى اعتاد أن يصدر القرارات مستندا الى الحرص فى تقديم الحقائق ٠ وعلى ذلك فان من الأكثر رجحانا أن يصدر تغيير الاتجاه على منضدة المفاوضة من ناحية الادارة ، حتى اذا ما اعترف قادة النقابة بذلك كتغيير جوهرى مستند الى اقتناع عميق وتحليل ثابت ، والى القرارات الصادرة والسلوك ، فانهم سوف يختبرون ممثلى الادارة بحذر الى أن يطمئنوا الى المعاملة بالمثل اما بتغيير سلوكهم واما بانتخاب قادة يشعرون بأنهم أكثر فاعلية فى العمل مع الادارة ٠ وهكذا تنشأ العلاقات عن طريق هذا التفاعل الدائرى للاتجاهات الايجابية ٠

نمو العلاقات بين النقابة والإدارة

أشير من قبل فى هذا الفصل الى التغيرات النموذجية التى تحدث فى العلاقات بين النقابة والادارة منذ الوقت الذى تبدأ النقابة فيه بتنظيم أية مؤسسة ٠ ويتأثر نوع العلاقات التى تنشأ بعد ذلك بشدة بارتباط الطرفين المبكر بعضهم ببعض ، كما أن اتجاه مديرى الشركة سوف يتأثر بضروب التوسلات التى تقدم للعمال ، وبالبيانات التى تنشر عن الشركة ، وبالدرجة التى يتعرض بها المديرون للهجوم ٠ وعلى نفس النحو سوف تتأثر اتجاهات النقابة بسلوك الادارة حين لا يسع أغلب هيئات الادارة الا أن تظهر بطرق ماكرة ومختلفة اتجاهاتها الأساسية نحو النقابة فى مثل هذه الأوقات ، وهكذا تتشكل الاتجاهات الهامة فى أثناء طور التنظيم ٠

تساعد قلة الشك والوصول الى نتائج حاسمة عن طريق المفاوضة الجماعية على أن يتدخل الطرفان فى طور جديد من علاقات التفاوض ، وقد يؤدى التفاوض المباشر الذى يتبع الهدنة بعد تنظيم المؤسسة الى حلول فترة

تكبح فيها النقابة نفسها ، فتقام السوابق فى الفصل فى بعض الأنواع المعنية من التظلمات ، ويستقر كل ما يختص بتفسير العقد وما يتضمنه من معنى الاتفاق والمقصود منه ، والى حد ما تبدأ بعض القوانين العامة الخاصة بالمصنع فى الظهور فتزيد من استمرار العلاقات ، ومع أن الادارة تدرك بالتدريج أنه ينبغى لها أن تحل كثيرا من المشكلات بالاشتراك مع النقابة ، الا أنها مع ذلك ترغب فى كبح جماحها سواء من ناحية قوتها أو من ناحية طموحها الى مد سيطرتها الى المجالات التى تعتبرها الادارة من حقوقها الخاصة • ومع أن النقابة قد ناضلت وحصلت فى وقت ما فى أثناء هذه الفترة على درجة من الأمن ، وعلى الخصم المباشر لاشتراكات النقابة من مرتبات العمال ، الا أنها لا تزال معرضة لما يقوضها ويضعف من شأنها من منافسات النقابات الأخرى من الخارج ومن الشراذم المخالفة من داخلها أو من ضغط الادارة عليها • وفى هذه الفترة يشتد تأثر قادة النقابة فى اصدار قراراتهم بما يعتقدون أن فيه عونا على بناء وتقوية نقابتهم •

يمكن الوصول الى الطور النهائى لنمو العلاقات بعد مضى فترة من الزمن ؛ اذ ليس من السهل الانتقال من المساومة الى التعاون بين النقابة والادارة ، كما أن المفاوضات الجماعية السلمية والبناءة ليست هى الأدوار الوحيدة التى تمر بها العلاقات المتبادلة ، ولكنها تمثل الأطوار المتداخلة فى نمو العلاقات بين النقابة والادارة كما ذكر نيكربوكر وماك جريجور •

> المفاوضة الجماعية هى أساسا عملية منافسة ، وقد ظهرت فى التاريخ بأن استعملت فى العلاقات بين النقابة والادارة بعض الأساليب المعروفة التى كانت فى وقت ما مستعملة بكثرة فى العلاقات بين البيوت المتنافسة ؛ اذ يحاول المفاوض أن يسبر غور الطرف الآخر ، وأن يخفى دوافعه هو ، وأن يرفع من شأن التساهلات التى يمنحها لغريمه ويقلل من شأن تلك التى يحصل هو عليها • هذه العملية يمكن تمثيلها بطريقة معقولة بالكتابة • « يلعب وأوراقه ملتصقة بصدره » •

ومن جهة أخرى فان التعاون الأصيل هو جهد مشترك يبذله الأفراد أو الجماعات بقصد الوصول معا الى الأهداف المطلوبة ، وهو ليس عملية مساومة حتى ولو نشأ عن طريق اتباع أساليب المساومة ، كما لا يتم التعاون

المثمر الا اذا كانت « الأوراق مكشوفة على المائدة » . وتتمثل المفاوضة الجماعية الحقيقية أساساً ودون النظر الى الظواهر والى « ثياب المسرح » فى الخلاف ، كما يتمثل التعاون فى تبادل المعونة ، ... ولكلا النوعين من الاجراءات أدوار هامة فى العلاقات بين النقابة والادارة ، اذ لا تختفى المفاوضة الجماعية لمجرد ظهور التعاون .

ومع كل ذلك يحدث بعض التحول فى الفترة التى تتم فيها عملية النمو ، حتى ان بعض الأمور التى كانت تعالج أصلا بطريق المفاوضة الجماعية يتم علاجها بالطريقة التعاونية ، كأن يتم على سبيل المثال التصرف فى عدد كبير من التظلمات فى الوقت المناسب بالوسائل التعاونية .

يتم بالتدريج الاعتراف بأن الهدف الحقيقى لاجـراء التظلم هو حل المشكلات السائدة بشكل يرضى جميع الأطراف المعنية ، ومع أنه من الممكن تماماً أن تتعاون النقابة والادارة فى أشياء وأن تتنافس على أشياء أخرى ، الا أنه ليس من الممكن أن تتعاونا وتتنافسا على نفس المشكلة وفى نفس الوقت ؛ اذ أن المسائل التى تصلح للمفاوضة الجماعية (لانطوائها على خلاف) ، لا يمكن أن تصلح فى نفس الوقت للتعاون (لانطوائه على تبادل المعونة) . هذه النقطة جوهرية ولابد من أن يدركها كلا الطرفين قبل أن يصبح التعاون الأصيل ممكناً .

اذا اعتبرنا عائد العمل فطيرة ، فان هناك طريقتين لأن تزيد النقابة نصيبها منها : الطريقة الأولى هى أن تحارب فى سبيل الحصول على أكبر قطعة منها ويتم ذلك بالمفاوضة الجماعية ، ومع ذلك فاذا حصلت النقابة على أكبر قطعة ممكنة بهذه الطريقة فما زالت توجد طريقة أخرى وهى العمل على زيادة حجم الفطيرة ، حتى يكون هناك نصيب أكبر لكل من شارك فيها .

من هذه النظرة الأخيرة ينبثق مبدأ التعاون من النقابة والادارة ؛ اذ يمكن بالجهود المتعاونة أن يزداد الانتاج ويقل الضياع ، وبذلك يزيد حجم الفطيرة(١١) .

---

(١١) راجـع Irving Knickerbocker and Douglas McGregor "Union Management Cooperation : A Psychological Analysis," Massachusetts Institute of Technology, Publications in Social Science, ser. 2. no. 9, 1943, pp. 4 - 6.

يعرف الرؤساء الاداريون بالتجربة أن كثيرا من المسائل يمكن أن تحل بالتعاون مع مندوبى النقابة • وتوجد أمثلة لا حصر لها للبرامج المشتركة لمنع الحوادث (الأمن) والتى صادفت نجاحا فى مجـال كان للادارة والنقابة وللمشرفين وللموظفين جميعا صالح مشترك فيه • وكذلك قد حلت أوجه مختلفة من مشكلة تحديد الأجور تعاونيا • والمثال البارز فى هذا المجال هو التقويم المشترك للوظائف الذى قامت به هيئات ادارية مختلفة بالاشتراك مع نقابة اتحاد عمال الصلب ، وكان غرضهم من ذلك اقامة نظام تفاضلى للأجور على أساس أن يكون أكثر مناسبة لكل شركات الصلب الكبرى •

وحديثا ، توصلت الشركات الى نتائج طيبة ببذل الجهود المشتركة لبحث مشكلات التحكم فى مستوى الانتاج والتخلص من الضياع ، كما توجد بعض الأمثلة المتطرفة خطت فيها النقابة والادارة المعنيتان خطوات واسعة لتحسين طرق العمل ولرفع المستوى العام لكفاية الأعمال ، وكثيرا ما يشارك العمال فى مثل هذه الحالات فى المنافع مشاركة مباشرة عن طريق الأساليب المختلفة للمشاركة فى الربح •

وقد أسفر التدريب المشترك للمراقبين الاداريين ووكلاء النقابة فى احدى شركات النقل الجوى عن مزيد من الاعتراف بأنه من الممكن ومن الواجب الوصول الى تعاون أوسع فى مستوى العمل ، حتى يمكن ازالة المشكلات التى تعترض الانتاج وهى مازالت فى المهد •

أربعة مميزات للنمو النقابى

ان الانتقال من طور الى آخر فى مجال المفاوضة الجماعية هو تطور تاريخى متوقف على مضى الوقت ، ولكن ربما كانت عملية النمو النقابى أكثر أهمية من ذلك حيث تضفى المشاعر العاطفية المتغيرة للأطراف المعنية وتفاعلها على التغيرات الظاهرية فى السـلوك معنى أعمق • ويوضح نيكربوكر وماك جريجور هذه الظاهرة على النحو الآتى :

١ ــ النمو النقابى عملية بطيئة وعسيرة ، وهو يستلزم عددا كبيرا جدا من التغيرات البسيطة فى أسلوب التفكير والسلوك ، وهذه تحدث بالطبيعة يوما بعد يوم دون ادراك ٠ وبينما يختلف معدل النمو بعض الشىء اعتمادا على الظروف ، فان من النـادر أن تحدث قفزات مفاجئة ، وهذه اذا حدثت تكون حينئذ نتيجة لأزمات شديدة نوعا ما ٠

٢ ــ النمو النقابى ليس من العمليات التى تحدث أو لاتحدث وعملية النمو غير متوازنة ، فقد يتم النضج بطريقة بسيطة سهلة اليوم ويتم بطريقة أخرى غدا ٠٠٠ ويتمتع كل فرد مشترك ببعض الصفات والاتجاهات الطفولية ويتمتع أيضا بصفات واتجاهات أخرى ناضجة ، كما يختلف الأشخاص المتفاعلون فيما بينهم فى مدى نضجهم العام ٠

٣ ــ الميزة الثالثة للنمو هى أنه قد يقف فى أى طور من الأطـوار ومثلما يبقى بعض الأشخاص الذين يبلغون الأربعين من العمر فى طور المراهقة من حيث النمو العاطفى ، وكذلك تبقى بعض علاقات النقـابة والادارة فى دور النضـال لفترات طويلة من الزمن ٠٠٠ وبنفس الصورة يكون التعاون الخالص بين النقابة والادارة نادر الوجـود ٠ وعنـدما ندرك مدى تعقيد التكيفات العاطفية اللازمة بين الأفراد والجماعات فى مجال العلاقات بين النقابة والادارة ، فانه ليس مما يدعو الى الدهشة أن نسبة صغيرة من الروابط بين النقابة والادارة قد نجحت فى الوصول الى درجة مناسبة من النضج ٠

٤ ــ وأخيرا فان النمو النقابى على عكس النمو الجسمانى هو عملية ذات اتجاهين ؛ اذ أن التأخر ليس خارقا للعادة ، فأحيانا ، وفى أى ظرف حرج ، سوف تختفى فجأة العادات الناضجة وطرق التفكير التى اكتسبت بمعاناة وبطء لتحل محلها أخرى طفولية كان من المفروض أن تكون قد انتهت منذ زمن طويل ، وقد تلاحظ نفس الظاهرة بشكل أخف عندما يتعرض شخص ما فى أحـد الاجتماعات التعاونية بين النقابة والادارة وبدون وعى منه الى نقطة تمس فى الصميم البقعة العمياء لعواطف واحد أو أكثر

من المشتركين • وقد تبقى آثار التأخر فى بعض الأحيـان ، لا لدقائق أو ساعات ، بل ربما لشهور أو لسنوات(١٢) •

من الملاحظات السابقة يستطيع القارىء أن يدرك أن النمـو النفسى للعلاقات بين النقابة والادارة يتوقف على نمو القـادة المشتركين من كلتا الجهتين • ولكن لما كانت القيادة فى كل جانب تتقاسم وتتأثر بطريق مباشر أو غير مباشر بشخصيات الآخرين ، وبأنواع مختلفة من الضغط ، فانه ليس مما يدعو الى الدهشة أن يكون الوصول الى العلاقة التعاونية صعبا ، بل الحقيقة هى أن من الممكن فى كثير من الأحيان أن يهتم وكلاء الشركة ورؤساء عمالها بالمعاملات التعاونية بين القادة فى المستويات العليا عندما يجدون أن الظروف فى مستواهم لا تسمح بالتحول الى التعاون لفترة من الزمن ، أو الى أن تتم تغيرات جوهرية • وعلى أى حال فمن الواضح أن النمو النفسانى لعلاقات التعاون بين النقابة والادارة يتم عن طريق تفاعل الممثلين من الجهتين فى المستويات المختلفة فى منظماتهم •

تأثير شخصيات هيئة الإدارة

يستطرد التعليل النفســانى الذى ســاقه نيكربوكر وماك جريجور كما يأتى :

أنه لمن الواضح أن طبيعة التفاعل بين النقابة والادارة تتأثر بشخصيات المشتركين فيه ، ولو تعرضنا للادارة أولا فسوف نناقش احدى الخاصيات العريضة للشخصية التى لها تأثير حيوى فى معدل نمو العلاقات بين النقابة والادارة •

اذا لم يكن لدى الأعضاء الرئيسيين لهيئة الادارة الذين يتعاملون مع النقابة بانتظام ثقة حقيقية ومصونة بأنفسهم ، وبقدرتهم على القيام بمسئوليات الادارة فان النمو سوف يكون بطيئا للغاية ، أو قد يتوقف تماما فى طور مبكر من أطوار النمو •

وسوف تعكس هذه الثقة بالنفس نفسها بطرق مختلفة ، ويكون الرجال الذين يتحلون بها على يقين من أنفسهم بكل هدوء وهم يعرفون « ولكن من

(١٢) راجع المؤلف السابق ص ٢٠٣ •

المحتمل ألا يقولوا ذلك) أنه مهما يحدث فســوف يستطيعون الهبــوط على أقدامهم سالمين · وهم قادرون على تلقى النقد حتى ممن هم أقل منهم ، وهم ذوو صبر وأناة ، قادرون على أن يدركوا ويواجهوا القيود المفروضة على قادة النقابة بسبب طبيعة التنظيم النقابى · ولما كانت لديهم ثقة مصونة بأنفسهم ، فهم يستطيعون مواجهة المشكلات الحرجة فى العلاقات الانسانية موضوعيا بحيث لاتؤثر نقائصهم الخاصة فى الوضع · ونتيجة لذلك يستطيعون النظر الى العلاقات بين النقابة والادارة بأفق واسع ، ومن ثم تصمد قراراتهم لاختبار الزمن ·

هذه الثقة الأساسية بالنفس ليست كثيرة الحدوث كما هو مفروض ، فكثيرون من المديرين القادرين يفتقدونها ، كما أن الكثيرين ممن ليست لديهم القدرة الكافية يكشفون عن فقدانها بطريقة يستحيل تحملها ·

ويؤخر فقدان الثقة بالنفس بين أعضاء هيئة الادارة الأساسيين التعاون بين النقابة والادارة ، وذلك بابطاء نمو العلاقات بين النقابة والادارة بطرق متعددة وهامة ، فلا يستطيع عضو هيئة الادارة الذى تعوزه الثقة بالنفس أن يعامل مندوبى النقابة معاملة الند للند · وعلى ذلك سوف تكون العلاقة بينهما علاقة السيد الذى يقبل مساعدة العبد حذرا بعض الشىء ، وهو خائف يرتعش من أن يتغلب العبد عليه ويأخذ دور السيد ، وتحت هذه الظروف تتوقف عملية النمو فى طور مبكر نسبيا ؛ اذ أن التعاون الحقيقى يستلزم على الأقل درجة من المساواة بين المشتركين ·

يخشى الشخص الذى تعوزه الثقـة بالنفس أن يتعامل معهم ويشك فيهم وخاصة اذا كانوا معاندين وعدائيين بعض الشىء · وكنتيجة لهذا الخوف والشك سوف لا يكون مستعدا لانتهاز الفرص اللازمة التى تتضمنها الأطوار المبكرة للتعاون بين الادارة والنقابة ، ولذلك يكون من المحتم أن تدمر المحاولة الأولى للتعاون بسبب بقايا عادات التنافس السابقة · وعلى الأخص اذا كانت تجربة الطرفين السابقة قد تضمنت قدرا لا بأس به من الخلاف ، ويكون من المرجح أن يقتلعوا أصابعهم فى أغلب الأحيان اقتلاعا عندما يبدءون محاولاتهم للتعاون ، حتى ليحتاج الأمر الى ثقة حقيقية لقبول هذه الهفوات والاستمرار دون الشعور بأنه قد كان هناك « تصرف قذر » ·

وباختصار فسوف يكون العامل الحيوى المؤثر فى نمو العلاقات الصناعية هو وجود أو عدم وجود ثقة حقيقية مصونة لدى أعضاء هيئة الادارة الأساسيين الذين يتعاملون مع النقابة ، فلو كانت هذه الثقة غير موجودة ، فان من المرجح أن تتوقف العلاقة بين النقابة والادارة فى طور مبكر من أطوار العملية ، كما سوف لا يكون لدى الادارة الشجاعة على أن تقدم على المخاطر المحتمة التى يستلزمها الانتقال من طور الحياد الى طور التعاون فى علاقة النقابة والادارة ، الا اذا كان هذا العامل موجودا(١٣) ٠

تأثير شخصيات قادة النقابات

يرى علماء النفس اتجاهات وسلوك قادة النقابات على الوجه التالى :

من النادر أن تحتمل الادارة الرجل الذى يثور بعنف ضد السلطة ، ومع ذلك فكثيرا مايوجد هذا الرجل بين قادة النقابات الذين تكون بيدهم السلطة فى طور النضال من علاقات النقابة والادارة ، ويتم انتخابه لأن لديه بالضبط الصفات التى تحتاج اليها النقابة الجديدة غير المطمئنة ، حتى يمكن أن تحصل على الأشياء التى يرغب فيها أعضاؤها فى تلك الفترة من الزمن وقد يحدث ظهوره لأول مرة على الجهة المقابلة للادارة على مائدة التفاوض كثيرا من الفزع ، ومن المرجح أن يكون مثل هذا الرجل متبرما ومستاء من الادارة ، وغير راغب مطلقا فى أن يدفن الماضى حتى يمكن بناء علاقة جديدة ، ونتيجة لذلك سوف يتوقف نمو العلاقات الصناعية مادامت بيده السلطة ٠

ومع ذلك ففى الظروف الطبيعية تحقق النقابة بعض أغراضها مما يترتب عليه أن يتحقق لها شعور ببعض الأمان ، فاذا تم ذلك فمن المرجح أن يحدث تغيير فى قيادة النقابة ويشعر الرجال بالتعب من القتال (خاصة اذا كان بغير ضرورة) ومن الخطابة النارية التى قد تدفعهم بشدة الى نوع من الحنق والخبل فى كل اجتماع للنقابة ٠ وبالتالى تقوم الحاجة الى شخص قيادى يحمى مصالحهم دون أن يخلق مثل هذا الضجيج ويصبحون على استعداد لانتخاب قادة أذكياء واثقين بأنفسهم بهدوء ، ولديهم المهارة فى التعامل مع الأفراد ، ولن يكون الانتقال الى

(١٣) راجع المؤلف السابق ص ١٠ ، ١١ ٠

الأطوار الأخيرة للعلاقات بين النقابة والادارة ممكنا ما لم ينتخب مثل هؤلاء الرجال فى مناصب النقابة (١٤) ٠

ومن المرجح أن يشعر قادة النقابة بالحرج على مائدة المفاوضة عندما يواجهون بفرقة من الخبراء هم اخصائيو الادارة ٠ وعلى سبيل المثال يعرف هؤلاء الرجال ما يكمن وراء نظام حوافز الأجور Wage incentive system من نظريات ومن ممارسة فعلية ، كما يملكون كل البيانات الوثيقة التى تمكنهم من تقديم الحقائق عن كيفية نجاح تطبيقه فى ظرف معين بالذات ، ومن الجهة الأخرى يتعين على القائد النقابى أن يضيف الحقائق التى يتلقاها من العمال بعضها الى بعض ، وقد يكون هؤلاء العمال متحيزين ضد هذا النظام أو غير مدركين للتعقيدات التى تكتنف تطبيقه ٠ وفضلا عن ذلك فان فنيى الادارة — فى تجربة المؤلف على الأقل — لا يميلون فى بعض الأحيان الى شرح طرقهم الفنية . وعلى ذلك فليس مما يدعو الى الدهشة أن يصبح قادة النقابة فى شك وريبة ٠

ولكن قد يستطيع قادة النقابات الآمنون أن يكتسبوا ثقة أعضائها وأن يعاونوا الادارة ببطء فى بعض الأحيان — فى قبول الخطط التى توضع للصالح المشترك ، كما يستطيع موظفو النقابة أن يقودوا أعضاءها ليجتازوا دور الانتقال الى علاقات تعاونية مع الادارة التى تعلموا الوثوق بها ، وذلك عن طريق التجربة والسلوك الرصين الذى طابعه الشعور بالمسئولية الذى يحمى الناخبين ٠

تأثير سلوك رؤساء العمال والملاحظين

العامل بعيد كل البعد عن العلاقات اليومية التى تنشأ على مائدة المفاوضة حيث يلتقى وكلاؤه الرسميون مع الادارة ، وهو يسمع عما يتم عن طريق ملاحظة العمل ، أو عن طريق زملائه أعضاء لجنة المصنع ، كما يقوم وكلاؤه الرسميون دوريا بتقديم حساب عن أوجه نشاطهم فى اجتماعات النقابة التى لا يحرص العمال على حضورها فى العادة الا اذا دفع العامل الى حضور الاجتماع فى يوم من أيام الأحد أمر يمسه يكون بالغ الخطورة ، وعلى

(١٤) راجع المؤلف السابق ص ١١ ، ١٢ ٠

ذلك فعضو النقابة يكون بعيداً عن مسرح الحوادث ، وقد يحصل على معلومات غير دقيقة خلال الاشاعات والأراجيف ٠

ولما كان العامل يفتقر الى المعرفة المباشرة لاتجاهات القادة من الجهتين فانه يحكم على اتجاهات الادارة من سلوك مندوب الادارة ــ وهو رئيسه المباشر ــ مع وكيل النقابة فى القسم ، وكما سبقت الاشارة قد تهدم العلاقة بينهما خير الجهود التى يبذلها القادة فى المستويات العليا للوصول الى التعاون ٠

ومن الناحية الأخرى يستطيع رئيس العمال المدرب تدريبا حسنا والذى يشعر بالمسئولية أن يقدم البراهين اليومية لمرؤوسيه على أن الادارة تعنى ما تقول ، وأن وكيلها ــ رئيس العمال ــ يتصرف على هذا الأساس ، وذلك لأن الاتجاه الذى يتبعه رئيس العمال فى تعامله المباشر مع رجاله والطرق التى يتبعها فى حسم الخلافات التى تنشب مع وكيل القسم هى عوامل حيوية تؤثر فى نمو العلاقات بين النقابة والادارة ٠ ولما كان أعضاء النقابة ــ طبقا لآخر التحليلات ــ يستطيعون السيطرة على سلوك قادتهم فى تعاملهم مع الادارة ، فانه من الحيوى أن يكون هؤلاء الأعضاء الدعامة الثابتة التى تشعر قادة النقابة بالأمن والطمأنينة عند التعاون بين النقابة والادارة وما يقتضيه ذلك من مجازفة ٠ وكما نوضح فى الفصل التاسع يعتبر رئيس العمال هو الوسيلة الى تحقيق خطط الادارة التى تهدف الى تدعيم علاقات الثقة المتبادلة ٠

الملاحظون هم القادة الذين تنتخبهم وحداتهم وهم الذين ينبغى لهم أن يراقبوا تنفيذ صاحب العمل للعقد ، وهم فى العادة الذين يساعدون على بلورة تفكير زملائهم العمال . فاذا لم يتعلم الملاحظ بالتدريج عن طريق التجربة أن التعامل على المكشوف والتعاون يؤتيان الثمرة له ولزملائه العمال فسوف تنشأ فجوة بينه وبين قادة النقابة ٠ هذا ويتأثر الوكيل فى مشاعره على وجه الخصوص بمعاملاته مع رئيس العمال وباتصاله بالوكلاء الآخرين وبأعضاء مجالس ادارة النقابات المحلية والدولية ٠ ولا يمكن أن يحقق التعاون بين النقابة والادارة كل ما فى طاقته الا بمشاركة الوكلاء وتأييدهم الكاملين ٠

معونات العمال الفردية

ان الأصل فى فكرة التعاون بين النقابة والادارة هو أن يسهم كل من النقابة والادارة ببعض الشىء ذى القيمة فى سبيل تحقيق ما يستهدف من

خلق فطيرة أكبر للجميع • ومن سوء الحظ أن كثيرا من المديرين يستخفون بعض الشيء بقدرة « الرجل الذى يؤجر ليعمل لا ليفكر » ، على اقتراح أى أفكار مثمرة ذات قيمة • ومن المرجح أن يفتقر المدير الذى تعوزه الثقة بنفسه الى الثقة بقدرة الآخرين ، وعلى الأخص بقدرة مرؤوسيه الذين قد يكونون أقل تعليما ، والذين يظن أنهم ذوو آفاق محدودة • ولعل احدى الطرق التى يحمى بها رأيه فى نفسه هى أن يقلل من قدرة الشخص الآخر ، ويعلم الأشخاص ذوو الخبرة عن حالات ينسب فيها مثل هؤلاء المراقبين اقتراحات مرؤوسيهم لأنفسهم •

وفى الغـالب لا تلقى الادارة بالا الى الحقيقـة التى تؤيد أن الآراء والاقتراحات التى تصدر عن العمال تختلف عن تلك التى تصدر عن اخصائى الادارة ؛ اذ من الواضح أن لدى العامل معرفة بالغة التفصيل عن العمليات المعينة التى تتم حوله ، فهو يعرف من تجربته أثناء دورة العمل ما يسبب الاختناق ودوافعه ، وكما يستطيع أن يشرح كيف تختلف المادة الخام من يوم ليوم ، وقد لا تسمع الرياسة عن ذلك الا عندما يعيد العميل السلعة بعد بضعة أسابيع ، وهو يعلم أيضا أين يفشل العمل كفريق ، ولماذا يحدد الرجال الانتاج فى بعض العمليات ، ولماذا لا يستخدم الرجال أفضل الطرق•

وكثيرا ما يكون لدى العامل أفكار للتحسين فى النواحى الفنية ، ولكنه يحتاج الى المساعدة لتنميتها ، وحيث تتوافر هذه المساعدة بسهولة من قبل رئيس العمال أو أى رجل فنى ، فان العامل يستطيع أن يطلب منهم تجربتها قبل أن يورط نفسه أو يتعرض للارتباك كما يقال له ان فكرته كانت « فكرة خرقاء » ، كما أنه من المرجح أن يخشى العمال خبرة الادارة وقدرتها الفنية وعلى ذلك يفضلون أن يبقوا أفواههم مغلقة خوفا من النقد والسخرية •

ومن البواعث الأخرى القوية التى تحمل العمال على الاحجام عن تقديم اقتراحاتهم فيما يختص بطرق خفض التكاليف ، هو ما يحدث فى الواقع عندما يكافأ صاحب الاقتراحات على فكرة تؤدى الى فصل بعض زملائه من العمل ، فلمنع حدوث ذلك تبدأ الضغوط الاجتماعية غير الرسمية من داخل الجماعة فى التأثير فى هذا الفرد • وقد يزيد ثقل العمل كنتيجة للاقتراح ، وقد تنفصم عرى فرق العمل القديمة الأجل ، أو قد يبدو أن تماسك وأمن الجماعة مهدد وفى خطر ، وعلى العكس من ذلك يمكن أن تكون لطريقة التشاور

الجماعية عن طريق لجان مخصصة لهذا الغرض . وفى جو تكون فيه الوظائف فى حماية كافية مزايا واضحة , اذ يستخدم هـذا المدخل امكانيات ومهارات الفريق التى ينبغى أن تتكيف فى آخر الأمر مع التغير الذى يفرض ذاتيا .

هذا وتكتسب الادارة الاحترام بشكل متزايد بسبب قدرة العمال على التقدم بآراء مثمرة ذات قيمة فى شكل نهائى ، أو فى صورة يمكن أن تعاون الادارة فى جعلها عملية , والى جانب احترام العمال احتراما أصليا كأفراد مفكرين لهم رغبة فى المشاركة ، ينبغى للادارة أن تظهر باتجاهها الحر التفكير أنها راغبة فى تشجيع كل ميل جديد نحو الاقتراحات المنبثقة من صفوف العمال وفى الاعتراف به .

مدخل للمشاركة المثمرة عن طريق النقابة

تعطى تجارب وكتابات جوزيف ن . سكانلون Joseph N. Scanlon مثلا ملائما للطريقة التى يمكن أن تهيأ بهـا لنجاح العلاقات بين النقابة والادارة . وربما كان لدى سكانلون تجارب أكثر مما لدى أى مندوب نقابى فى اقامة مشاركة نقابية فعالة مع الادارة فى أنواع مختلفة من الصناعات . وتقتضى خطة سكانلون كلا من الاسهام والمشاركة , بمعنى أن الوفورات سوف تقتسم مع العمال عن طريق معادلة لاقتسام الربح ، وقد وضعت طرق أخرى كذلك لاقتسام الوفورات(١٥) . كما أشير الى الزيادة المضمونة فى الانتاج التى تبلغ ٢٪ فى المائة كل عام بمقتضى الاتفاقات فى صناعة السيارات .

وقد لخص سكانلون بعض آرائه عن المشاركة فى « تقرير الشاك » كما يلى :

> اذا أنميت أسس الاسهام والمشاركة بعناية فان الوازع للانتاج بأعلى درجة ممكنة من الكفاية يكون ثابتا .

وفى أى ظرف من الظروف يمكن الوصول الى النجاح اذا حاز الموظفون عن طريق نقابتهم ثقة الادارة ، ومع أنه من المسلم به أن

---

(١٥) راجـع "Profit-sharing Plans in Industry," *Factory Management and Maintenance,* November. 1948, pp. 94 - 102.

هذه عبارة مجملة الا أننا لو بحثنا فى تفرعاتها : ماهى المشكلات التى تؤثر فى الصناعة ، وفى الشركة أو فى الخطة ؟ يود العامل أن يعرف ، وهو يتوق لأن يسهم بخبرته وذكائه فى المساعدة على حل هذه المشكلات، فهو بصفة عامة ليس بالشخص الأنانى الجامد التفكير كما يريد كثير من الناس أن يقنعونا ، بل هو يحتاج الى اطار للعمل واحساس حقيقى بالتحرك فى الاتجاه المطلوب • ومع التسليم بأن النمو النشوئى الطبيعى قد نقله من مجال الشقاق والشك والقتال فى سبيل مجرد وجود نقابته الى مجال القبول ، فلابد أن تحل مجموعة جديدة ومختلفة من أوجه النشاط والمسئوليات البناءة محل تلك التى تركها •

اذا رغبت الادارة أن تكتسب أى شىء مفيد من هذه العلاقات الجديدة فيجب عليها الآن لكى تبنى مع النقابة شعورا كاملا بالاسهام والمشاركة أن تكرس وقتا وجهدا مماثلا لما يحتمل أن تكون قد صرفته فى محاولة النقابة • وكما قد يرى الاخصائى النفسى ، يجب اشباع الحاجات الأنانية للجماعة ، وذلك ما سوف يهيئه الاسهام والمشاركة على أساس ديموقراطى وسواء أكانت الخطط الناجحة مبنية على اقتسام الأرباح أم على أى عناصر أخرى مقبولة للقياس ، يكون وضع خطة سير العمل فى المستقبل بالقدر الذى يسمح به تنبؤ الانسان من الأمور المطلوبة فى المقام الأول ، ولابد أن تزود لجان الأقسام التى تجتمع مع الادارة بجميع الحقائق والأرقام عن التكاليف المتعلقة بعمليات أقسامهم المعينة • وينبغى أن تتعرض هذه المعلومات على الأخص للتكاليف التى يمكن التحكم فيها •

ويجب أن يكون تشكيل اللجان بطريقة دائرية ، حتى يمكن الوصول الى أوسع مدى للفهم والمشاركة ، كما ينبغى أن يستخدم مندوبو كل من النقابة والادارة فى لجان الأقسام حسن تقديرهم عندما يدعو الى الاجتماعات من لديهم الدراية الأوسع بالمشكلة المطروحة للمناقشة من موظفى هذه الأقسام من وقت لآخر(١٦) •

---

(١٦) راجع Joseph N. Scanlon, "Profit Sharing under Collective Bargaining : Three Case Studies," "*Industrial and Labor Relations Review,* October, 1948, pp. 71, 72.

وقد ركز سكانلون اهتمامه على أهمية التكاليف القابلة للتحكم كما أشار الى أن متوسط حساب الأجور فى المشروع كان ٢٠ فى المائة من المبيعات بالدولارات ، فى حين يصرف ٨٠ فى المائة فى مجالات خارج حساب الأجور . وقد عرف من تجربته الشخصية كمحاسب وكعامل صلب أن هناك مدى واسعا للتكاليف التى يسهل على العامل أن يتحكم فيها لو أن نظره وجه الى ذلك بطريقة من اليسير عليه فهمها .

وبوجه عام قد تبدو هذه العناصر مجملة بعض الشىء وغير دقيقة، ومن المحتمل أن تحتوى على تكاليف اعداد الخام والوقود والقوى المحركة والمصروفات الاضافية العامة (للادارة والمصنع) . واذا وزعت على الأقسام كل على حدة فانها تصبح أكثر وضوحا وفهما . وهنا قد تترجم هذه التكاليف الى مناطق رقابة فرعية مثل العدد والمهمات . والوقود المستخدم ، والمواد الخام الضائعة ، والغلة ، وبالنسبة المئوية للفضلات أو الرقابة على النوعية وتأثير زيادة الكفاية فى التكاليف الاضافية المحملة ، وعوامل التأخير من كل نوع ، وتأثير تصنيع المواد المعيبة فى التكاليف ... وقليل ممن يعملون فى أى مطحن من كانوا يعرفون أن ساعة يتوقف فيها الطاحون تعنى ٦٠٠ دولار من الخسارة ، وأن التأخير الناتج عن المكنات أو عن الآلة الرافعة مرتفع التكاليف ، ويدل على كفاية منخفضة . وقليل من العاملين فى مشروع للتسخين من كانوا يعلمون أن الحمل الذى يوضع على جهاز التسخين الذى يباع بسعر ٤٥ دولارا هو ١٦٫٥ دولارا عند ما يكون مستوى الانتاج عند ١٢٥ وحدة لكل دورة مدتها ثمان ساعات ، حتى اذا وجدوا أن الانتاج الذى كان معيبا على وجه التأكيد فى العملية الثانية غالبا ما مر خلال خمس عشرة عملية علاوة على ذلك قبل أن يعدم ، أصبح لديهم دراية كاملة بمقدار التكاليف وقللوا من هذا العمل الى أدنى مستوى يمكن تصديقه (١٧) .

واستمر سكانلون فى تأكيده لضرورة معرفة الادارة لعناصر التكاليف التى يمكن التحكم فيها حتى اذا أتيحت هذه المعلومات للنقابة وللجان النقابية بالاقسام ، فسوف يتوافر لهم شعور حقيقى بالوجهة التى يتجهون اليها ،

---

(١٧) المرجع السابق صفحة ٧٣ .

ومعرفة كاملة بما يمكن أن يسهموا به حتى يستطيع العمال الوصول الى نتائج ذات قيمة باستخدامهم لخبراتهم فى المجالات التى يعرفونها أحسن معرفة ، وتطبيقا لخطة سكانلون يسهم الفرد بآرائه لصالح المجموع .

ويوجد اثبات كاف على أن طريقة سكانلون الخاصة بالمساهمة يمكن أن تثمر بزيادة الانتاج زيادة وفيرة تقتسم فوائدها مع العمال ، فقد زاد الانتاج فى أكثر من خمسين منشـأة بدرجات مختلفة ، وكانت الزيادة على سبيل المثال ٤١ فى المائة فى احدى منشآت تصنيع الصلب ووصلت الى ٦١ فى المائة فى مشروع الانتاج للمكنات والآلات(١٨) .

لماذا تقاوم هيئات الإدارة تعاون النقابة والإدارة

وباختصار ينتاب أغلب هيئات الادارة القلق على حقوقها ، ولما كانت تحمل قبل حملة الأسهم الملاك مسؤولية ادارة مشروع مربح ، فانها تشعر شعوراً شديدا بوجوب احتفاظها بحريتها فى اصدار كل القرارات الحيوية ، وعلى كل حال فان مثل هذه القرارات هى روح الادارة ، ولذلك يشعر المدير بأنه مؤجر لاصدارها ، وأنه يحمل المسؤولية عن قراراته . ومن ثم فلماذا يطلب من النقابة أن تشترك معه ، وعلى الأخص عندما لا يكون على قادتها أى مسؤولية عن النتائج وعندما يكونون غير مدربين على الادارة . ويشعر المديرون بأن الحكم عليهم يصدره حملة الأسهم وزملاؤهم المديرون على أساس الأرباح ، ومع التسليم بأن هذا المعيار يحمل الآن ثقلا أكبر من مسؤولية المجتمع الا أن الأرباح تعتبر فى آخر الأمر دليلا على مقدرة المدير . ومن المفهوم أن معظم المديرين فى خوف من أن يترتب على تعاون النقابة والادارة فى القريب أو فى البعيد تهديد بأنه لابد أن تحور القرارات الادارية السليمة بحيث تقابل ما تبديه نقابة الموظفين من ميول رغما عن أن القرار النهائى يصدر عن المدير .

وينتاب كثير من المديرين المخلصين الضيق لميل النقابات الى بسـط نفوذها ولاهتمامها بشئون ليست متصلة من الوجهة القانونية بالأجور او

---

(١٨) Russell Davenport, "Enterprise for Everyone," *Fortune*, January, 1950 (reprint), p. 8.

بساعات العمل أو بظروفه • وقد كان قبول ذلك عسيرا على الادارة ، وعلى الأخص عندما كان عدد كبير من قادة النقابات صغارا فى السن طموحين وغير مقدرين للمسؤولية • ولنستمع الى أحد المديرين وهو يعلق على تجربته فى فترة الحرب مع لجنة الانتاج العمالية الادارية التى شكلت باشراف مجلس الانتـاج الحـربى :

من المتصور أن مثل هذه اللجان يمكن أن تقوم بوظيفتها بنشاط واسع المدى وبقدر لا بأس به من السلطة فى ظل بعض العلاقات بين الشركة والنقابة ، (ومع ذلك) اذا لم يتيسر وجود نقابة ناضجـة ومرتبطـة بقيادة ذكية ذات قدرة غير عادية ، فقـد كانت تجربتى هى أن النقابات تنظر بجشع الى اللجان النقابية الادارية على أنها وسائل يستخدمها اقتطاع أجزاء أكبر من حقوق الشركة ومسؤولياتها (١٩) •

وفى المسح الذى عمل فى احدى وخمسين مؤسسة فى الينوى يوجد دليل أكثر حداثة لتأييد هذا الرأى ، فقد أظهر ذلك المسح أنه منذ ١٩٤٥ قد أحرزت النقابات تقـدما كبيرا فى جعل بعض وظائف الادارة التقليدية عرضة للمفاوضة مع النقابات المعنية ، وقد بين الباحثون فى تقاريرهم أن النقابات قد أحرزت التقدم فى الأغلب فى المجالات التى تؤثر قرارات الادارة فيها تأثيرا مباشرا على الوظيفة ، واشتملت المجالات الرئيسية بترتيب أهميتها على التنقلات فى داخل المصنع وتوزيع الأجور الاضافية والترقيات الى مراكز غير اشرافية والراحة فى العمل ومستوى أداء العمل وتحديد عدد العمال الملحقين بوظيفة معينة ، والحاق موظفين جدد ، والاستشارة قبل الفصل • وكان هناك دليل ضعيف على أن النقابات تنشد التدخل فى القرارات العملية العامة مثل وضع جداول للعمليات والتعاقد على أن «دائرة اختصاص الادارة» مبدأ مرن ومتغير • ولكن الاتجاهات السابق ذكرها لم تشر الى الادارة المشتركة للمشروع ، وهو ماخشيه متحدث باسم الادارة فى ١٩٤٥ (٢٠) •

---

(١٩) راجـع "Plant Labor-Management Committees," Personnel Policies Forum, Survey no. 4, The Bureau of National Affairs. Washington, 1951, p. 7.

(٢٠) راجـع Milton Derber, W. Allison Chalmers, and Ross Stagner "Collective Bargaining and Management Functions : An Empirical Study," *Journal of Business,* University of Chicago, April, 1958, pp. 107 - 120.

أظهرت التحقيقات التى قامت بها لجنة ماكليلان بمجلس الشيوخ الأمريكى سنة ١٩٥٧ التصرفات الفاسدة التى كانت سائدة فى قليل من النقابات العمالية الأكثر نفوذا وقوة . كما علقت احدى النشرات التجارية الهامة فى نفس السنة بأن النقابات قد أصبحت ذات قوة زائدة على الحد • ويجب أن تختصر الى الحجم المناسب ، ويعكس هذا التعليق الرأى السائد فى دوائر الادارة • ولتغيير هذا الانطباع دافعت بعض من المصادر بكل قوة بأن تلك الحالات لا تمثل الا الشواذ ، وأنه يتم الوصول الى عقد الآلاف من الاتفاقات فى كل عام بين النقابات والادارة عن طريق المفاوضة الجماعية الشاعرة بالمسؤولية ، كما أنه ليس هناك الا قليل من الشك فى أن قيادات العمال أكثر نضجا وأكثر شعورا بالمسؤولية ، وأفضل نظاما كنتيجة لتجربة المفاوضة الجماعية •

يتأثر رجال الادارة بنظرائهم فى الادارة ، سواء من داخل شركتهم أو من خارجها • وقد نمى على مر السنين نوع من السنة فى التفكير الادارى وفى طريقة النظر الى الوظيفة الادارية يبلغ حد العقيدة ، وعندما يحضر المديرون اجتماعات روابطهم فانهم يتعرضون الى تكرار لا نهاية له لطريقة التفكير الادارية التقليدية • ويستمد المدير الفرد شجاعته ، فى عصر اتجاهه العام الى التحول ، من التعامل على بعد ذراع من النقابة ، الى التعاون الكامل بين النقابة والادارة على أمل تحسين الانتاج ، وسيقول البعض أنه مجنون ، ويقول البعض الآخر انه صاحب عقيدة ، وسيكون تعليق آخرين انه قد سلم للنقابة بلا قيد أو شرط ، كما سيوجد من سوف يقول عنه انه أحمق ، وانه قد هجر سفينة الادارة • وانه لمن الصعب احتمال هذه الضغوط ما لم يكن لدى المدير عقيدة قوية •

وتتركز الأسباب الأخرى التى تدعو بعض المديرين الى مقاومة التعاون الفورى مع نقابات عمالهم على تقدير واقعى بأن التوقيت ليس مناسبا ، وقد تدخل كثير من الاعتبارات فى تكوين هذا القرار مثل طباع القيادة النقابية المعاصرة أو التغيير المستمر فى أعضاء مجالس النقابات أو التحدى الذى تواجهه النقابة من النقابات الأخرى فى المجتمع أو التغيير المتوقع فى داخل الشركة أو غير ذلك من الاعتبارات الكثيرة الأخرى • وفضلا عن ذلك فان للوقت نفسه اعتبارا حيويا عند رجال الادارة الذين يعمل أغلبهم تحت ضغوط الوقت البالغة ، كما أنهم فى شك مما اذا كان ما يكتسب نتيجة للتعاون بين

النقابة والادارة متناسبا مع جهد صاحب العمل اللازم لاستقصائه ، وقد يكمن في مجال هذا الموضوع أيضا أمل الادارة في احتمال انهيار النقابة لو تركت لشأنها واضطرت للبقاء معتمدة على امكانياتها وقدراتها الخاصة ٠

ومن المحتمل أن يعوق أعضاء هيئة الادارة منفردين التعاون بين النقابة والادارة بسبب افتقارهم الى الثقة الأساسية بأنفسهم وبزملائهم لتحمل هذا الأمر الشاق ، وبسبب الافتقار الى الثقة بالنفس لا يستطيع مثل هذا المدير أن يقنع نفسه بمعاملة مندوبي النقابة معاملة الند للند ، ومن المرجح أن يبتعد وأن ينظر الىالنقابة والى رجالها بازدراء كأناس لا يعرفون من الحقيقة أى شيء عن الموضوع ، « وعلى ذلك فما الداعي الى أن أضيع وقتي في محاولة تعليمهم القيام بعملي ؟ اني أستطيع أن أقوم به أفضل وأسرع بنفسي » ٠ يقابل ذلك المدير الذي قد أقام سجلا يحسد عليه من التعاون بين النقابة والادارة بمقتضى خطة سكانلون اذ يكون الحديث عنه كما يلي :

« السيد داود » لا يخشى النقد ولا يخشى توجيهه ، ويعلم الرجال أنه مخلص في جهوده لانجاح الخطة ، ولذلك فهم يثقون به ، والى جانب ذلك فهو يعطي القدوة الحسنة ، حتى اذا ارتفعت حرارة المناقشة فانه يخلع سترته ، فيفسر كل واحد ذلك على أنه اذن بأن يحذو حذوه (٢٠) ٠

المشاركة والمسئولية والخطر

ينبغي أن يكون لدى القادة الاداريين الذين أنشأوا علاقات ناضجة مع من يقابلهم من القادة النقابيين الميل الى ركوب بعض المخاطر ليربوا مشاركة نقابية أكبر ٠ ويجب أن يتخطوا بأنظارهم الشكوك الحالية والمخاوف الممكنة الناتجة عن التهديد بفقد الحقوق الى احتمالات المشاركة الحقيقية الطويلة المدى مع النقابة ، كما يجب أن تكون الادارة على يقين من أن لدى قادة النقابة العقيدة والنفوذ والمقدرة القيادية المبدعة ، لقبول المسئولية في العمل على نجاح المشروع ، وحتى يمكنوا النقابة وأعضاءها من المشركة الايجابية يجب أن يكونوا على علم باستمرار بالمشكلات والفرص والتحديات التي تواجه العمل ٠

---

(٢٠) راجع Davenport, *op. cit.*, p. 8.

يجب أن يعرف قادة النقابة على الأخص ما هى عناصر الكلفة التى يمكن التحكم فيها ، وأين توجد • وعلاوة على ذلك فانهم يجب أن يسهموا بنصيبهم بتشجيع من الادارةللبدء فى العمل والتقدم باقتراحات ، وعمل مشروعات تقوم بعناية بواسطة لجان مشتركة • اذ بتحمل المسئولية المشتركة عن النتائج وبالمساهمة بنصيب متساو من المبادرة فى اتمام ونجاح المشاركة بين النقابة والادارة ، تشعر النقابة وأعضاؤها بالرضا الناتج عن المشاركة الحقيقية الذكية الايجابية • وحتى يتم النجاح لايمكن أن يعتبر ذلك من وجهة نظر الادارة بمثابة تنسيق واجهة العمل ، بل لابد أن تسهم الادارة فيه على الدوام مع الاعتراف المخلص بالصعوبات المبدئية ، ومع تكريس الجهد الطويل المدى فى الوقت نفسه للمساهمة بنصيبها فى انجاح المشاركة بين الطرفين •

ويجب كذلك أن يكون لدى قادة النقابة شجاعة حقيقية لمباشرة المشاركة التعاونية الايجابية مع الادارة ، كما أن من الشروط الجوهرية أن يشعر القادة ـ وأن يكونوا فى حقيقة الأمر ـ بالأمان فى مراكزهم كموظفين فى منظمة موحدة موثوق بها شديدة التماسك ، ديموقراطية ، وأن يكونوا غير معرضين لتحدى النقابات المنافسة ، وألا يلقوا بالا الى التهديد بأن الادارة سوف تحطمهم فى آخر الأمر وترميهم الى الخارج ، وأن يتغلبوا على الشقاق الحزبى الداخلى فى صفوفهم • ويجب أن يكون لدى القادة أنفسهم المقدرة على تغيير المركز الرئيسى لتشددهم من حماية أعضائهم ، عن طريق التظلم الى العمل على تنميتهم عن طريق المشاركة •

والمفروض بالطبع أن الفريقين قد نجحا فى حل المشكلات الكبرى التى تواجه المشروع عن طريق جلسات التظلم الماضية ، ويجب أن يكونوا قد استمدوا قدرا كافيا من الثقة ، من تجربة حل خلافاتهم ، حتى يكون لديهم الايمان بأنه من الممكن فى المستقبل أن تحل أسباب سوء التفاهم بشكل مرض ، ولما كان نوع التعـاون المرتقب هنا جهدا ايجابيا ديناميكيا مبذولا من الطرفين ، فلابد أن يثير اهتمام قادة النقابة بشكل كاف ، وأن يكون لديها ذكاء أساسى كاف ، وسعة خيال ، وايمان ، حتى تجازف بقيادة أعضائها خلال الطور التجريبى للجهد التعاونى •

وتواجه النقابات نفسها مهمة صعبة فى استبدال الشك الذى يشعر به العمال بسبب التجارب الماضية ، بشعور آخر بالثقة المبنية على الأمل فى المستقبل فى شىء لا ضمان لنجاحه • هذا فضلا عن أن القادة يطلبون من

العمال أن يثقوا بنفس رجال الادارة الذين أزعجوهم والذين استخدموا ضدهم كل أنواع الضغط الاجتماعى للتحكم فيهم فى الماضى ٠ ولما كان العمال أصحاب أسر وعليهم مسئوليات فلابد أن يهتموا بأمنهم ، وكما لابد أن يحسوا بالأمن الحقيقى قبل أن يفتحوا عقولهم للآفاق الجديدة التى يتيحها التعاون عن طريق النقابة ٠

والى جانب وقوف العمال موقفا مختلفا من الادارة فلابد أن يروا قادة نقاباتهم وما يرمون اليه من أجل التعاون فى ضوء جديد ؛ اذ أن أغلب العمال قد انضموا الى النقابات ودفعوا اشتراكاتها حتى يضمنوا الحماية والأمن ٠ وعلى ذلك فاذا طلب منهم قادة النقابات أن يسهموا معهم فى العمل تعاونيا مع الادارة لزيادة الانتاج ، فليس مما يدعو الى الدهشة أن يتطرق الشك الى نفوسهم وأن يتهموا قادتهم ببيعهم للادارة ، ولذلك يجب أن يكون القادة أنفسهم يقظين للتأكد من أن أعضاءهم على علم باستمرار وأن يحرصوا على تشجيعهم للقيام بنصيبهم فى التقدم بالاقتراحات لتحسين الانتاج ونوعه، ولمنع الحوادث ، وللوفر فى التكاليف ٠ ولابد من أن يكتسب العمال من خلال هذه العملية شعورا حقيقيا بحلاوة الانجاز والاعتراف بجهودهم حتى اذا رأوا أنهم يشتركون بطريق مباشر أو غير مباشر فى المنافع فانهم يبدأون فى ربط مستقبلهم بمستقبل الانتاج وبنجاح العمل بوجه عام ٠

وكما ذكرت لجنة العمل الخاصة بصندوق القرن العشرين :

ينبغى أن يرضى كل من أصحاب الأعمال والنقابات عن الأهداف المحدودة أولا وقد يقومون فقط بالمشروعات التى ليس فيها خلاف ظاهر فى المصالح كلجان الأمن المشتركة مثلا ، ثم يمكنهم ، بعد أن تبنى الثقة المتبادلة ، أن يعالجوا المشروعات الأكثر طموحا ٠٠٠ حتى اذا ما نشأ مجتمع حقيقى بالمصنع بفضل عدد من فرص النجاح فى حل المشكلات المشتركة فعندئذ وببطء سوف يأتى الاضطلاع الناضج بالمسئولية بكل تأكيد كما ستنشأ مجموعة من الواجبات ومثلها من المكافآت ونظام رتيب للعمل بالمصنع يستمد كفايته من قبول العمال له واحساس بشرف العمل لكونه مظهرا اجتماعيا معروفا ومسلما به ، وشعورا بالأمان ينشأ عن القيام بدور معترف به بين الزملاء وارادة

للانتاج لصالح سلسلة من الأهداف التى وقع عليها اختيار مجتمع المصنع العامل اليقظ المتعاون المدر للربح(٢١) ٠

اتجاهات نحو الإنتاج

عندما ينظر الى الانتاج على أنه خلق سلع وخدمات فانه يكون بالطبع غرضا أساسيا للعمل ٠ ولذلك يفترض الرؤساء الاداريون أن الانتاج فى حد ذاته هدف خليق بالسعى اليه ، هذا بالاضافة الى أن المجتمع ومستوى معيشتنا يعتمدان فى الحقيقة على كفاية الانتاج ٠ وعلى ذلك يصبح من السهل على الرؤساء الاداريين أن يتقبلوا بدون قيد أو شرط أن ينظر الغير الى الانتاج فى نفس الضوء ٠ وتعطى الحكومات بشكل أكثر توسعا حيويا للانتاج فى أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية والذى استمر مع التركز المتزايد على مر السنين ، وذلك أن الانتاج هو مفتاح الثروة القومية ، ولذلك تنظر الحكومات الى زيادته كأداة لمكافحة التضخم فى كثير من أنحاء العالم ٠

اتجاهات الإدارة

فى نظام الاقتصاد الأمريكى الحر الذى يتميز بالمنافسة والتغير السريع تسعى الادارة باستمرار للوصول الى وسائل لرفع مستوى الانتاج ، وقد قوى الشعور بالحاجة الى زيادة الانتاج لدرجة أغرت الادارة فى الماضى بعمل أشياء معينة باسم الانتاج ، أدت الى مقاومة قوية من العمال ومن النقابات ومن الجمهور عامة ٠ وحيث ان الأمر متصل بالناس فلابد من اعادة النظر فى تأليه الانتاج لصالح الانتاج وحده وبصرف النظر عن الوسائل التى تؤدى اليه ، وذلك لأن الناس سوف ينتجون الى أقصى حد فقط ، عندما يحسون بدافع لذلك ، ولأن لديهم أعدادا لا حصر لها من الطرق لالحاق الفشل بأفضل الخطط التى تضعها الادارة لزيادة الانتاج لو أنهم رأوا فى ذلك اضرارا بمصالحهم

---

(٢١) راجع The Twentieth Century Fund Labor Committee, assisted by Osgood Nichols, *Partners in Production : A Basis for Labor-Management Understanding*, The Twentieth Century Fund, Inc., New York, 1949, pp. 130, 131.

الخاص • وأنه من المعروف أن الأجور التشجيعية فى حد ذاتها لاتضمن زيادة الانتاج ، بل قد يكون لها فى الحقيقة أثر عكسى فى بعض الأحيان عندما يقلل العمال المحصول عنوة كاحتجاج حتى يكسبوا نوعاً من الحماية يبدو أنه ذو أهمية للعمال كأفراد أو جماعات (٢٢) •

كما ذكر هوايت : يعتبر وضع معدلات تشجيعية من الوجهة التقليدية مشكلة فنية هندسية ؛ ان من المعتاد عندما تقوم المشكلات أن ننحو باللوم عند حدوثها على الفشل فى القيام بالعمل طبقا للمواصفات الفنية المقبولة • والآن وفى آخر الأمر قد أدرك المديرون ذوو النظرة الفاحصة والمهندسون ورجال شئون الأفراد أن للمشكلة أوجها هامة متصلة بالعلاقات الانسانية التى لا يمكن أن تحل بتنفيذ أى مواصفات فنية بالقوة • ولكن يغلب أن تجىء الفراسة وتحليلات العلاقات الانسانية فقط لازالة ما انسكب من أوجه النشاط الهندسية الحافزة وفى هذا الطور المتأخر سوف يقع أكثر المطبقين لمعارف العلاقات الانسانية مهارة تحت ضغط شديد ليسهم مساهمة بناءة • وعلى ذلك فلابد أن تدرك الادارة أن الحوافز الاقتصادية هى مشكلة هندسية فنية ومشكلة علاقات انسانية أيضاً ، وأن هذين الوجهين متشابكان بعضهما مع بعض تشابكا وثيقا ، حتى انه من المستحيل فصلهما عند التطبيق ، ولذلك لا ينبغى أن تقنع الادارة ببرنامج هندسى مخطط وبرنامج مرتجل للعلاقات الانسانية فهذان النوعان من النشاط يجب أن يخططا معاً وأن يتوحدا فى التطبيق (٢٣) •

سوف يكون لنموذج العلاقات الانسانية التى تقوم فى أى وجه من أوجه النشاط أثر كبير فى كل جهود الادارة للقيام بعمل مباشر لزيادة الانتاج ، اذ لايزال العمال هم المنتجين ، ولذلك ينبغى أن تعترف الادارة باتجاهاتهم ومشاعرهم عندما تسعى للحصول على تأييدهم الكامل لصالح خطط الانتاج • وقد أوضحت الفصول السابقة من الباب الثالث الدور الحيوى

---

(٢٢) راجع William F. Whyte, *Money and Motivation,* Harper Brothers, New York, 1955, chap. 5. *Ibid.,* "Economic Incentives and Human Relations," *Harvard Business Review,* March-April, 1952, pp. 73 - 80.

(٢٣) راجع المؤلف السابق ص ٧٩ •

الذى تقوم به الوظيفة نفسها ، وعلى الأخص تأثير الأساليب القيادية لرئيس العمال فى تحقيق أهداف الادارة الانتاجية .

اتجاهات النقابات

بسبب بعض اغفالات الرؤساء الاداريين التى أشار اليها هوايت Whyte ورث الموظفون ومندوبوهم النقابيون ، نتيجة للتجارب الطويلة بعض الانطباعات الشديدة السلبية عن جهود الادارة فى مجال الانتاج . ولذلك تثور المخاوف فى عقول الموظفين بشكل غريزى تقريباً متضمنة التهديد بالفصل أو زيادة السرعة . ومع التسليم بأن كثيرا من هذه المخاوف منقولة من الماضى ، وقد لا تنطبق منطقياً على أى مشروع معين للادارة لتحسين الانتاج، الا أنها تستمر وتبقى وتؤثر فى سلوك العمال نحو خطط الادارة المنقولة تماما والمنطقية والأفضل وضعا ، وتضيع محاولات الاقناع المنطقية والخطط الموضوعة للمدى الطويل فى أعماق شعور العمال بالخوف والشك اللذين يجب أن يعالجا قبل اعداد العمال لقبول معقولية الخطط . ولابد من أن يفهم كل من الطرفين هذه الخلافات ويعالجها اذا رغبا فى خلق « فطيرة أكبر » يسعى اليها كلاهما على المدى الطويل .

لقد حلت اتجاهات أكثر بناء محل كثير من اتجاهات نقابات الصناع المهرة التقليدية المتعلقة بالانتاج ، كما قد قل التركيز على الرقابة على توريد الصناع المهرة حتى تزيد قوة مفاوضة العاملين فى هذه الصنعة ولضمان عمالة ودخل للجميع . وكما أوضح باركين أن بذل الجهود للمحافظة على مستوى طلب الصناع المهرة عن طريق الاقلال من عدد الصبيان وتخفيض النسبة من المساعدين والصناع المهرة أصبح على الأغلب مسألة عفى عليها الزمن :

> عمد العمال والنقابات لكى يبقوا على مستوى طلب الصناع المهرة الى تحديد الانتاج وتحديد سرعة انجاز الأعمال ، والى التحكم فى نوع العمل وطلبوا طرقا تستغرق وقتا أطول ، واشترطوا أعمالا لا ضرورة لها ، ونظموا حجم العمالة اللازمة للأعمال ، وحرموا على أصحاب الأعمال

وعلى رؤساء العمال مزاولة الصنعة • ولعل أكثر من ذلك دلالة هو مقاومة النقابات للتكنولوجيات الحديثة (٢٤) •

تشكل كل من الادارة العلمية والتغيير التكنولوجي عند مثل هؤلاء الصناع المهرة تهديدا لمهاراتهم الثابتة بعد أن أصبحت وظائف كثيرة عديمة القيمة أو غير ضرورية ، وقد فسر الاقلال من استخدام المهارات الصناعية الفردية على أنه تحديد للطلب على الصنعة •

واجهت النقابات الصناعية التى ضمت كل العمال بصرف النظر عن مهاراتهم نفس أنواع المشكلات بعد صدور قانون واجنر • ولنستمع الى باركين مرة أخرى عندما عبر عما حدث من رد فعل لدى النقابات :

كان العامل نفسه فى هذه الصناعات موضعا لضربات الابتكارات باستمرار ، وكان ينتقل من عمل الى آخر ، حتى اذا ما شكلت النقابات كانت صيحته ضد التفرقة وضد قسوة دورات العمل وعدم قدرته على أن يعبر عن عدم رضاه وفشله فى التمتع بالمنافع الناتجة عن التحسين، وعدم الأمن الذى يولده معدل التغير السريع ، كما احتج على فشل النظام الصناعى فى توفير العمالة وظروف المعيشة المرضية •

ولم يكن غرض العامل من التنظيمات وقف هذه التغيرات ؛ اذ أنها كانت فى الأغلب وسائل لتثبيت السوق بالنسبة للسلعة • وكذلك لتثبيت حجم العمالة ، ولكنه لجأ الى النقابة لاقامة نظام الحكومة الصناعية لحمايته من التفرقة ، ولانشاء حقوق رسمية للعمالة ، وتوفير الفرصة امامه للتمتع بالمنافع الناشئة عن الانتاج ، واعطائه صوتا فى تحديد شروط التوظف (٢٥) •

بقى مستوى العمالة مرتفعا منذ الهبوط التجارى فى الثلاثينيات الأولى من هذا القرن ، وانكمشت المخاوف المرهقة من البطالة فى عقول العمال وقادة

---

(٢٤) راجع Solomon Barkin, "Trade Union Attitudes and their Effect on Productivity," *Industrial Productivity*, Industrial Relations Research Association, Champaign, Ill., 1955, p. 2.

(٢٥) راجع المؤلف السابق ص ٣ •

نقاباتهم • وعلى ذلك حورت لدرجة كبيرة سياسات العمل التحديدية التى وضعت لتعطيل جهود الادارة لتحسين الانتاج ، وبدلا من ذلك ركزت النقابات وأعضاؤها اهتمامهم للحصول على نصيبهم من المكاسب الاقتصادية التى نتجت عن زيادة الانتاج • وقد لاحظنا فى الفصل الثانى مبلغ عظم هذه المكاسب على شكل أجور ومنافع ، وأصبح من النادر أن تتحدى النقابات حق الادارة الأساسى فى احداث التغيرات ، ولكنها تحتفظ لنفسها بالحق فى الشكوى عن طريق اجراء التظلم عندما تعتقد أن الشروط الجديدة للتوظف (الأجور وحجم العمل وظروف العمل) غير عادلة • وفضلا عن ذلك قد ضغطت النقابات بكل قوة للحصول على اجراءات وقواعد تحكم طرق ادخال التغييرات حتى تحمى وتنفع العمال المتواكلين وغيرهم ، وحتى يصير التغيير سهلا • أنظر على سبيل المثال شكل (١٢ ـ ٢) •

حتى يكون الإنتاج « شيئاً طبيعياً »

مع أن أغلب قادة النقابات والغالبية العظمى من العمال مدركون أن تحسين مستوى الكفاية يعنى فى المدى الطويل عمالة أكثر ثباتا وأجورا أعلى الا أنه عند اجراء هذا التحسين ، تثير هذه الخطط كثيرا من المخاوف ، اذ سوف يستنتج العمال على الأرجح أن الادارة سوف « تفوز بنصيب الأسد من المنافع كما كانت تفعل دائما فى الماضى » • ولكن أولئك الذين يعملون على أساس الحوافز يستطيعون أن يروا مكافأة كامنة فى زيادة الانتاج على شكل نقود أكثر • أما اذا فقد العمال الثقة بالادارة ، فانهم يشعرون كجماعة أنه من الخطأ ومن الخطر على مصالحهم أن يزيدوا الانتاج • ويتضح البرهان على وجود صالح مشترك لهم فى وضع مستوى جماعى «للعمل اليومى العادل» فى معارضتهم « لرافع المعدل » الذى ينظرون اليه كأنه يبيع زملاءه فى العمل ليكسب القليل من الدولارات الزائدة •

فاذا انعدمت الثقة المتبادلة بين النقابة والادارة يشد العامل فى اتجاهين مختلفين فهو يرغب فى مال أكثر هو فى حاجة اليه لنفسه ولأسرته ، ولكنه يدرك أنه يقضى الجزء الأكبر من ساعات يقظته فى العمل حيث لعلاقاته مع زملائه (شعور بالانتماء الى جماعة وديعة لطيفة) ، ولمحبتهم واحترامهم له وزن كبير ، ولذلك يجب أن يوازن بين الدولارات الزائدة وبين أخطار نبذ

من يعتد بصداقتهم وتأييدهم له • ويجب أن يوازن باستمرار بين الاستقلال واغراء المال وبين احتياجاته الانسانيـة من معيشته وعمله مع زملائه من العمال • وعندما لا يكون على يقين من الاتجاه الذى يميل اليه تؤدى توتراته العصبية الى انخفاض الكفاية • ولن تحدث زيادة فى الانتاج الا عندما تحدث تغيرات فى العلاقات بين النقابة والادارة ، تسمح لفريق النقابة بأن يجد فى اقامة أهداف جماعية أعلى للانتاج والخدمة الأفضل لمصالحه • وفى الواقع كثيرا ما يقلل العمال الانتاج مع ما يسببه ذلك من خسائر لأنفسهم على مر الأسابيع والشهور أو السنين عندما يحسون أنه ليس لديهم بديل الا أن يحاربوا الادارة فى صميم مصالحهم الخاصة •

وكما ذكر هوايت :

لابد أن تتغير عواطف العمال نحو الادارة حتى يقبلوا كفاية الانتاج كهدف فيحل الاحترام والثقة حتما محل الكراهية والشك ، فاذا ما توافرت هذه الظروف يمكن أن يكون قيام العمال بأعمال تساعد الادارة شيئا طيبا ، وهم فى الوقت نفسه يساعدون أنفسهم وسوف تتغير تلك العواطف بالضرورة اذا أعيد تنظيم أسلوب التعامل ، وعندئذ لا يتعرض العمال للشد فى اتجاهين مختلفين ، ويمكنهم كسب المال مع استمرار قبول جماعة العمال لهم ، كما يمكنهم أن يكسبوا احترام رؤساء العمال ، واحترام زملائهم العمال فى نفس الوقت وعلى ذلك يستطيعون توجيه كل نشاطهم فى اتجاه واحد ، بدلا من موازنتهم باستمرار بين الادارة وأصحاب المال من ناحية وضغط زملائهم العمال من ناحية أخرى(٢٦) •

وحتى تعتبر زيادة الانتاج شيئا طيبا ، لابد من وجود ضمانات كافية للعمال لحمايتهم من الفصل أو غير ذلك من الأضرار • ولما كان التهديد التقليدى « بالفصل أو زيادة السرعة » يظهر فى عمل العامل عندما تحدث تغييرات كنتيجة لاقتراحات فردية أو جماعيـة تقدم عن طريق النقابة الى الادارة ، فان الادارة تستطيع أن تقلل هذه الاحساسات بانعدام الأمن فى الوظيفة بالعناية بتوقيت احداث التغيرات ، حتى لا يتأثر بها الا الحد الأدنى المطلق

(٢٦) راجع William F. Whyte, *Pattern for Industrial Peace* Harper & Brothers, New York, 1951, p. 194.

من عدد العمال ، وهذا يورط الادارة فى أن تضع خطة لادخال التغيرات وفى استشارة الجماعات التى تتأثر بها دوريا • وفى أى صناعة نامية أو ذات تغير مستمر نشط فى العمال هناك عدد قليل من المشكلات الكبرى لا يمكن التغلب عليها بالتخطيط المعتنى به مقدما لامتصاص أو اعادة تدريب من يمتد اليهم الأثر • (أنظر الفصل ١٢) •

ويمكن أن يقول العمال : « لنا بعض الشىء فى هذا » عندما توافق الادارة ــ اما من حيث المبدأ ، واما بمقتضى ضمان علاوة انتاج فى عقد العمل واما على أساس معادلة لاقتسام الربح ــ على اقتســام العمال لثمار زيادة الانتاج •

يكون الانتاج « شيئا طيبا » اذا استطاع العمال أن يقولوا لأنفسهم « كان لنا نصيب فى تحقيق هذا » ، وعندما يكون الوضع الجديد جزئيا ، « من تخطيطنا » بدلا من أن يكون ذلك تغييرا آخر يفرضه اخصائيو الادارة ، يصبح لدى النقابة وأعضائها رغبة طبيعية فى انجاحه ، ويعرف أولئك الأكثر قربا الى العمل ، الشىء الأفضل الذى يمكن عمله لاطلاق الطاقات الانتاجية للآلات والرجال كأفراد وكجماعات على حد سواء ، اذ يعترض العمال على الضياع الذى لا داعى له ، ويفضلون كثيرا العمل فى محل أو مكتب مرتب وحسن التنظيم حتى يتدفق الانتاج بسهولة ويسر ، وحيث لا تســود هذه الظروف يكــون العمال ممتلئين بالأفكار والاقتراحات العملية التى يمكن أن تؤدى الى تحسين الانتاج • مع ذلك فهناك كثير من الهيئات الادارية التى ما زالت ترى أن الانتاج هو الشىء الوحيد الخليق باهتمامهم ، وينتج عن هذا الموقف رد فعل عام لدى العمال بأنه ليس هناك فائدة ، بل هناك ضرر من التقدم للادارة بثمار تجاربهم • وعلى العكس حيثما تأخــذ كل من النقابة والادارة على عاتقها أن يتعاونا فان فيضا من أفكار العمال يظهر للعيان •

فى La Pointe Machine Tool Company شركة لابوانت للمكنات والآلات ، وهى شركة يبلغ عدد موظفيها ٣٥٠ موظفا ــ قدم أكثر من ٥١٣ اقتراحا فى السنتين الأوليين من قيام التعاون بين النقابة والادارة ، قبل منها ٣٨٠ كاقتراحات عملية يمكن تبنيها (٢٧) ، ولم تكن زيادة الانتاج فى المحل ناتجة عن زيادة السرعة بالمعنى المعروف للعبارة ، ولكن على الأخص

---

(٢٧) راجـــع Russell W. Davenport, *op. cit.*, p. 5.

بسبب اقتراحات العمال عن طرق توفير الوقت والجهد ، نقلت هذه الأفكار الى الادارة عن طريق « لجان الانتاج » المشكلة من أعضاء النقابة كما اقترح سكانلون ، وقد تبنتها الادارة بعد أن صفيت بواسطة لجنة نقابية ادارية مشتركة • وهكذا وجدت هنا مشاركة نشطة ذات معنى مبنية على ثقة متبادلة وأهداف مشتركة خليقة بالاعتبار •

الخاتمـــة

كشفت الفقرات السابقة بكل ايضاح ممكن اتجاهات ومداخل القادة النقابيين والاداريين فى ميدان المفاوضة الجماعية ، وفيما يتصل بالانتاج ، وقد أشرنا الى العوامل النفسية الهامة التى تؤثر فى نمو العلاقات وتأثير شخصيات مندوبى النقابات وهيئات الادارة • وقد أوضحت التجربة أنهم يستطيعون أن يخلقوا بعدا ثالثا جديدا فى معاملاتهم الجماعية لو كان القادة من الجانبين يميلون الى المخاطرة ، اذ أن كلا الفريقين يعملان تحت أنواع كثيرة من الضغط ، كما يشوب طرق تفكيرهم وتفاعلهم بعضهم مع بعض مايحملون من الماضى من الشكوك والمخاوف وأوجه الريبة •

ويجب أن يكون الرؤساء الاداريون على علم باستمرار بالصلة التامة بين التغيرات التى تحدث فى الانتاج والتحول الذى يتم فى العلاقات الانسانية على مدى فترة من الزمن عن طريق المفاوضة الجماعية ، فكل جهة تؤثر فى الأخرى ، وحينما تتخذ خطوات لتحسين العلاقات ، فانها تمكن الجهتين من التقدم نحو انتاج أكبر يخلق بدوره البيئـة المناسبة لتحسين العـلاقات • وعندما يكون لدى الادارة العقيدة والشجاعة لاتخاذ الخطوات الأولى مع جماعة ثابتة وشاعرة بالمسئولية من النقابيين الرسميين الذين يكون لديهم بدورهم الشجاعة للاستجابة بقيادة أعضاء النقابة نحو أهداف انتاجية بعيدة المدى ، فان ذلك يعنى أخذ خطوة ابتدائية الى الأمام •

انه لطريق طويل شاق بين سياسة طابعها العزلة النقابية وأخـرى طابعها التعاون التام ، ولكن كثيرا من التقدم قد تم عن طريق المفاوضة الجماعية بوضع الاطار الأساسى لأمن العمال والنقابة سواء بسواء كما اكتسبت الهيئات الادارية اليقظة عن طريق المفاوضة الجماعية الضمان اللازم بأن حقوقهم الأساسية سوف تحترم •

ولا يزال الوصول الى العلاقات التعاونية الكاملة والحد الأقصى للانتاج هى الأهداف المثالية المستقبلة ، وتشير الأهداف الواقعية الحالية الى خطوات تدريجية الى الأمام يقوم بها قادة من الجانبين يتمتعون بالثقة بالنفس والأمان ويسعون الى احترام بعضهم بعضا ، ويفاوضون بشدة لتحقيق أغراضهم مع ادراكهم أنهم بعملهم معا نحو « فطيرة أكبر للجميع » سوف يتحقق لهم معا النجـاح .

مراجـــع

Cooke, Morris L.: *Organized Labor and Production,* Harper & Brothers, New York, 1940.

Golden, Clinton S., and Harold J. Ruttenberg: *The Dynamics of Industrial Democracy,* Harper & Brothers, New York, 1942.

Sayles, Leonard R., and George Strauss: *The Local Union,* Harper & Brothers, New York, 1953.

Selekman, Benjamin F.: *Labor Relations and Human Relations,* McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1947.

The Twentieth Century Fund Labor Commitee, assisted by Osgood Nichols: *Partners in Production: A Basis for Labor-Management Understanding,* The Twentieth Century Fund, Inc., New York, 1949.

Whyte, William Foote: *Pattern for Industrial Peace,* Harper & Brothers, New York, 1951.

———: *Money and Motivation,* Harper & Brothers, New York, 1955.

دوريات

"AFL-CIO Code on Union Democratic Processes," *The New York Times,* May 24, 1957.

"AFL-CIO Manual for Shop Stewards," AFL-CIO Publication no. 75, 1958.

Barkin, Solomon: "Trade Union Attitudes and Their Effect on Productivity," *Industrial Productivity,* Industrial Relations Research Association, Champaign, Ill., 1955, pp. 110 - 129.

Causes of Industrial Peace under Collective Bargaining: Funda-

mentals of Labor Peace: A Final Report, National Planning Association, Case Study no. 14, Washington, December, 1953.

Dual Loyalty in Industrial Society," *Monthly Labor Review*, U.S. Bureau of Labor Statistics, December, 1953, pp. 1273-1280.

Gardiner, Glenn: "How Labor-Management Cooperation Can Be Achieved," speech published by New Jersey State Chamber of Commerce, June 5, 1946, pp. 1 - 10.

Golden, Clinton S.: "How to Achieve Full Labor-Management Cooperation," *Advanced Management*, March, 1946, pp. 21 - 24.

Golden, Clinton S., and Harold J. Ruttenberg: "Union Participation: Key to Greater Productivity," *Advanced Management*, April-June, pp. 55 - 60.

Joint consultation in British Industry: A Report of an Inquiry Undertaken by the British National Institute of Industrial Psychology, Staples Press, Ltd., London, 1952.

Knickerbocker, Irving, and Douglas McGregor: "Union-Management Cooperation: A Psychological Analysis," Massachusetts Institute of Technology, Publications in Social Science, ser. 2, no. 9, 1943, pp. 1 - 20.

"Labor-Management Production Committee-Industrial Democracy at Work," Labor-Management Cooperation Service, Department of Labor, Ottawa, Canada, 1952.

"Labor Participation in Industrial Management in European Countries," *Monthly Labor Review*, U.S. Bureau of Labor Statistics, November, 1946, pp. 692 - 705.

McDonald, David J.: "Labor's Long-range Objectives," *Key Problems in Human Relations*, AMA General Management Series, no. 181, 1955, pp. 32 - 44.

Nelson, Donald M.: "Labor-Management Committees in the War Production Drive," reprint of broadcast, Sept. 13, 1942.

"Plant Labor-Management Committees," Personnel Policies Forum Survey no. 4, Bureau of National Affairs, Inc., Washington, June, 1951.

Purcell. Theodore V., S. J.: "Can the Employee Be Loyal to Both Company and Union " *A Fair Day's Work for a Fair Day's Pay*, AMA Personnel Series, no. 162, 1955.

Rosen, Hjalmar, and R. A. W. Rosen: "The Union Business Agent Looks at Collective Bargaining," *Personnel*, **May**, 1957, pp. 539 - 544.

Uphoff, Walter H., and Marvin D. Dunnette: "What Union Members Think of Unionism," *Personnel*, January, 1957, **pp.** 347 - 352.

مراجع خاصة بتقسيم الأرباح

Brower, F. Beatrice: "Sharing Profits with Employees," NICB Studies in Personnel Policy, no. 162, 1957.

Daigneault, Herman J.: "Sharing the Profits of Increased Productivity," *Spotlighting the Labor-Management Scene*, AMA Personnel Series, no. 147, 1952, pp. 9 - 16.

Davenport, Russell W.: "Enterprise for Everyone," *Fortune*, January, 1950, reprint pp. 1 - 8.

"How Should Productivity Increases Be Shared?" *Economic Outlook*, CIO Education and Research Department, Washington, February, 1952, pp. 9 - 14.

Merrill, K. G.: "It's a Happy Factory," *Colliers*, Dec. 25, 1953, pp. 70 - 73.

Palmer, Strange J.: "Labor-Management Partnership through Profit Sharing," *Tools for Improved Personnel Relations*, AMA Personnel Series, no. 140, 1951, pp. 41 - 44.

"Profit-sharing Plans in Industry," *Factory Management and Maintenance*, November, 1948, pp. 94 - 102.

Scanlon, Joseph N.: "Profit Sharing under Collective Bargaining: Three Case Studies," *Industrial and Labor Relations Review*, October, 1948; reprinted Massachusetts Institute of Technology, Publications in Social Sience ser. 2. no. 23. pp, 58 - 75.

الباب الرابع

تفهم المشكلات الإنسانية والسلوك أثناء العمل

الفصل الحادي عشر

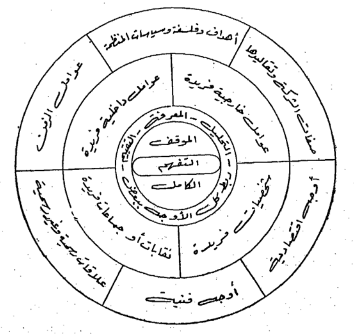
تفهم العلاقات الإنسانية - إطار للتحليل الموضوعي

يعلم أولئك الرؤساء المنفذون ، وغيرهم من القراء ، المتمرسون بالعلاقات الانسانية فى الصناعة وفى المؤسسات التجارية ، أنه ينبغى أن يحلل كل موقف على أنه مشكلة خاصة وفريدة ، حتى يمكن فهمه ومعالجته ايجابيا ؛ ذلك لأن التحليل السليم يؤدى الى اتخاذ قرارات أفضل ، والى تصرفات يكون طابعها الشعور بمسئولية أكبر فى توقع المشكلات الانسانية ومعالجتها • هذه نقطة جوهرية لابد أن يدركها كل من يسعى للحصول على فهم للعلاقات بين الناس فهما واقعيا عميقا •

وعلى سبيل المثال ، ليس بالأمر غير العادى أن يكون سلوك رئيس العمال فى معاملته لعامل يبدو أنه يتكاسل حين العمل مبنيا على أساس طريقة ما فى أحد الأيام ، وعلى أساس طريقة أخرى تختلف كل الاختلاف فى اليوم التالى ؛ اذ قد تتغير الديناميكيات والضغوط والحوافز فى الموقف ، كما قد تتغير صلة رئيس العمال بها ، وكذلك قد لا يكون من الممكن التنبؤ بشعور العامل نحو رئيسه من يوم لليوم التالى • ويحتمل أن يرجع السبب فى ذلك الى الحالة التى يحس بها عندما يحضر للعمل • بعد نوم متقطع ، أو بعد افطار سيىء ، أو بعد خلاف عائلى فى المنزل • أضف الى هذين المسلكين الفرديين ما يحدث فى الواقع كنتيجة لتفاعلهما من المشاعر والانفعالات التى تثير مشكلات أخرى • ولما كان الموقف يشمل أيضا أشخاصا آخرين فانه يكون من النادر أن تفهم العلاقات بين العامل ورئيسه بالنظر اليها على انفراد ، وأبعد من ذلك فهناك تغيرات فى البيئة وعناصر الوقت والتاريخ الأصلى خلف كل مشكلة انسانية •

من الواضح أن العلاقات الانسانية تخلق مزالق كثيرة للمراقب غير المتدرب الذى يحاول أن يستخرج استنتاجات سريعة عامة عنها • ومع ذلك تتجمع الأدلة من كل جانب على أن الرؤساء المنفذين يستطيعون بأوسع مدى أن يرفعوا من قدرتهم على أن يتفهموا ويعالجوا الارتباك الذى يعترى العلاقات الانسانية والمشكلات التى تثور فى المنزل وفى العمل وفى المجتمع ، فيحل الفهم المبنى على المنطق محل الادراك الفطرى والتخمين • ومع أن بعض المهارات المحددة المتصلة بالملاحظة مطلوبة ويمكن تعلمها عن طريق الممارسة والتجربة ، فقد يكون الشرط الجوهرى هو أن ينمى الرئيس التنفيذى فى نفسه الطريق السليم الموضوعى للتفكير فى الناس وفى نفسه ضمنا فى ميدان الصناعة ، وذلك يجعله مرهف الحس بالطبيعة بسلوك من حوله ، ويصبح مهتما بالناس لذاتهم اهتماما كافيا ينصرف الى أسباب سلوكهم ، وكيف يمكن مساعدتهم على العمل بعضهم مع بعض بفاعلية أكبر •

من الواضح أن لكل موقف بتمامه أوجهه الفريدة ، غير العادية ، والخاصة التى يمكن تمييزها بسهولة أحيانا ، وبالتحليل الدقيق أحيانا أخرى ، ومع



شكل ١١ ــ ١ هيكل تحليل موقف انسانى شامل

ذلك فانه من الصحيح أيضا أننا يمكننا تحديد مجموعة من العوامل السائدة التى تؤثر فى العلاقات الانسانية فى المنظمات بطريق ما ، وعندما يستطيع مراقب طابعه الموضوعية تحديد هذه العوامل ، فان الخطوة الكبيرة التى يتخذها تقوم على تحليل وتقدير أهمية العناصر الفريدة فى كل موقف انسانى شامل كما ينبغى أن يبحث المراقبون أكثر من ذلك عن العناصر الجديدة والخاصة التى قد تساعد بذاتها ، أو بالاتحاد مع غيرها فى شرح المشكلة وشرح سلوك المتأثرين بها ٠

وسوف يتركز الاهتمام فى هذا الفصل على أنواع العوامل السائدة التى توجد ، وكيف يمكن أن تطبق على كل موقف (أنظر شكل ١١ ـ ١) وسوف نتعرض لبعض الارتباكات التى تعترض طريق التحليل الموضوعى للعلاقات الانسانية ٠ وعند نهاية الفصل سوف نتقدم بعدد من الاقتراحات لتوجيه الرؤساء المنفذين فى جعل التحاليل أكثر موضوعية وواقعية ٠ والهدف من ذلك هو زيادة تفهم الرئيس التنفيذى لطبيعة مدلول مشكلات العلاقات الانسانية ٠ وسوف يساعدكم هذا التفهم على اصدار قرارات أكثر سلامة ، وتؤدى بدورها الى نوع من التصرفات التى سوف تنتهى بنتائج أكثر فاعلية وتبنى عملا مشتركا فى سبيل تحقيق الانتاج ٠

العوامل الشائعة فى غالبية المواقف الإنسانية

أهداف المشروع وسياسته

نحن نقبل ، وبكل سهولة ، القول بأن أى مشروع تجارى يضم اثنين أو أكثر من الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق أهداف ذات قيمة ، وكما لاحظنا فى الفصل الرابع فانه يمكن أن يصبح هدف المشروع أو مجموعة الأهداف تحت ظروف معينة أهدافا مسئولا عنها كل من الرؤساء التنفيذيين والعمال على حد سواء ، وتتم فاعلية هذه الأهداف عادة عن طريق سياسات الشركة واجراءاتها التى يمكن أن تساعد على خلق التماسك فى المشروع ٠ ويمكن أن يخلق تغيير السياسة احتكاكات لا حد لها من ناحية أخرى ، وكثيرا ماتعنى السياسة شيئا ماعند الرؤساء التنفيذيين وشيئا مختلفا عند العاملين ٠ فعلى سبيل المثال اذا تبنت الشركة سياسة جديدة لبيع انتاجها فى الأسواق

الأجنبية يمكنها أن تنفذ ذلك بنجاح فقط عن طريق خفض تكاليف الانتاج ، فان الأثر الذى يحدثه ذلك هو على الأرجح التقشف العام فى المشروع كله ، وقد تؤدى الضغوط الجديدة على قسم دراسة الوقت الى صعوبات مع رؤساء العمال ، وبالتالى مع العمال • لذلك فان معرفة طبيعة الأهداف الأساسية ، وفلسفة الادارة التنفيذية ، وصورة السياسة العامة ، وسياسات الادارات ، ومتى وكيف ولماذا طبقت أو أعيد النظر فيها ، كثيرا ما يكون أول خطوة مفيدة فى التفهم الواضح لاحدى مشـــكلات العلاقات الانسانية فى أبعادها .

صفات الشركة

من العوامل العامة الأخرى التى كثيرا ما تهمل عند تحليل المشكلات فى المنظمات الانسانية هى صفات وخلفية وتاريخ وتقاليد المنظمة أو الادارة أو الجماعة • ولا شك أن للمجتمع الذى تعمل فيه الشركة صفاته الخاصة الهامة • مثل الناس الذين يكونون صفات نتيجة لنموهم وتعليمهم وتجاربهم وصلاتهم الشخصية كذلك يكون لكل منظمة شخصيتها الفريدة اذا عرفنا أين وكيف نبحث عنها •

ويمكن أن يعبر عن هذه الصفة ببساطة بأنها « الطريقة المعتادة للقيام بالأعمال فى هذا المكان » أو « المسائل المسلم بها فى علاقاتنا بعضنا مع ببعض » أو ربما « التقاليد التى نقبلها جميعا كموجهات لسلوكنا » •

تسرى هذه الطائفة من صور السلوك التى توصلنا الى معرفتها والتى توجد فى المصانع والمكاتب ومنظمات الخدمات ومؤسسات التعليم ، وفى كل نوع من المنظمات التى عاشت لفترة من الزمن فى جسم المنظمة بطرق خفية غامضة ، هذه مجموعة من العقائد والعادات والخبرات يشترك فيها أفراد أى منظمة ككل وكمجموعات فى مختلف الادارات ، وبالطبع كلما قدم العهد بالمنظمـــة تأكــد أن المشرفين والعمـــال يتأثرون بصفـــاتها الخاصـــة • واذا ما نظرنا اليها بهذا الشكل ككل موحد ومترابط ، يصبح أكثر وضوحا أنه لا يمكن قلقلة أى عنصر من مكونات الحياة بأى مصنع دون احداث رد فعل فى بقية المنظمة •وكما سنرى فى الفصل الثالث عشر سيكون أى تغيير بصدد القضاء على التقاليد والعرف والعادات التى دعمت استقرار العلاقات والشعور

بالضمان لدى الناس الذين يعملون سويا ، محلا لتساؤل أولئك الذين يتأثرون •

كثيرا ماتكون هــذه الصفات المرتبطة بالشركة نتيجة لتاريخها ونموها فى مجتمع بعينه ، كما تكون فى بعض الأحيان نتيجة لفلسفة التشغيل لأحد الرؤساء التنفيذيين من المستويات العليا الذين يلقون الاحترام الكامل ، سواء الحاليون أو القدامى • وليس من غير العادى أن نجد أن القدامى أشــد تأثرا فى اتجاهاتهم وسلوكهم بالعادات والتقاليد التى قد أثبتت كفايتها لتوجيه الجهود فى الماضى ، ولكن هذه العادات والتقاليد لا تعنى الكثير عند حديثى العهد بالمنظمة الذين ربما عملوا فى بيئة مختلفة فى شركة أخرى ، بل ومن المحتمل أن تؤدى الى المقاومة • ومع أنه من الممكن أن يكون لصفات الشركة أثر فى توليد أركانها ، فان ذلك يمكن أن يؤدى أيضا الى مقاومه التغيير •

وقد أشارت مارجريت ميد الى الحاجة الى تحليل السلوك التقليدى حتى يمكن أن نحدد مقدما كيف تؤثر التغييرات فى مختلف العادات والمعتقدات والسلوك(١) •

الأوجه الاقتصادية

اننا نأخذ عادة فى الحسبان الأساس الاقتصادى الذى كثيرا ما يؤثر فىطبيعة العلاقات الانسانيـة • وقد يكون ذلك احـدى مسائل المنافسة الخارجية ، عندما يحدث عندما تخطر ادارة المبيعات الادارة العليا « ما لم نحسن السلعة أ التى يشكو عملاؤنا منها ، فان الشركة س سوف تستولى على نصيبنا فى تلكالسوق » • عند ذلك يعرف الرؤساء التنفيذيون ما سيحدث ، اذ يذاع الخبر فى المنظمة على خط السلطة ويصل الى المشتريات ، والهندسة ، لاختبار الخدمات والمواصفات والى ادارة التكاليف لضبط أوجه الاسراف ، ثم الى ادارة الانتاج حيث يتركز الضغط على رؤساء العمال وعمالهم، وحينئذ يحدث توتر مؤقت فى العلاقات فى كل مستوى ، ويكون من المحتمل

(١) Margaret Mead, *Cultural Patterns and Technical Change.* United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization, Paris, 1953.

أن تبحث الادارة عن كبش فداء للومه على ذلك الوضع ، أو يكتفى الجميع بالكتمان والتغطية .

يتصل الأثر المباشر للجوانب الاقتصادية المشترك فى كل من المواقف بالأجور ، اذ يؤثر المستوى العام للأجور فى علاقته بمستويات الأجور بالمجتمع ومواقف العمال من طرق التوقيت والحركة ، واستخدام طرق تقويم الوظائف وتوزيع العمل على مختلف الحرف ، والتغير فى تكاليف المعيشة ، وتوزيع الوقت الاضافى ، وادارة خطط الأجور التشجيعية ، تؤثر كل تلك الأمور تأثيرا مباشرا فى العامل وأسرته كعوامل عظيمة الأهمية فى كسب العيش ، هذا فضلا عن أن لكل شخص انسانى تاريخه ومضاعفاته الاقتصادية التى تبرز بصور متعددة .

الأوجه الفنية

حدثت تطورات فنية فى ميدان الأعمال بسرعة كبيرة قد ينظر اليها العمال بعين الشك ؛ اذ قد علمتهم التجربة أن « شخصا ما لابد أن يصاب بضرر »؛ فقد يعنى التغيير الفنى النقل أو تخفيض الوظيفة ، أو فترة من التعطيل بسبب عدم وجود عمل ، وقد يصل الأمر الى التقاعد ، كما قد يعنى انفصام عرى مجموعة من زملاء العمل . وسوف يعالج هذا الموضوع بتفصيل أكبر فى الفصلين ١٢ ، ١٣ . ان أى تغير فنى هو الوسيلة التى يثبت بها المهندسون ومصممو المعدات والطرق الحديثة كفايتهم للادارة ، وقد علمهم تدريبهم أن يفترضوا أن للخطط الهندسية المتصلة بالناس اجابات دقيقة ، غير أنه كثيرا ما تنمو فى جماعات الموظفين الذين يهدد مراكزهم وأمنهم أى نوع من التغييرات التى تنشأ عن الاخصائيين ذوى البنائق « الياقات » البيضاء كثيرا ماتنمو فيهم مقاومة للتغييرات التى يخشونها ولا يفهمونها . ان أى تحوير لاجراءات الصيانة أو أى تنظيمات جديدة على خط التجمع هى نماذج للأوجه الفنية التى تقلب العلاقات الانسانية المستقرة فى العمل ، وسوف يساعد ادراك كيفية تأثير التغيير — فى الأوجه الفنية فى الأوضاع الانسانية والاقتصادية فى العمل — المدير التنفيذى على أن يتوقع حدوث هذه المشكلات ، وعلى أن يعالجها بتفهم أكبر .

العلاقات الرسمية وغير الرسمية

ويجب أن يؤخذ فى الاعتبار عند تحليل أى مسالة تتصل بالناس عاملا عاما آخر يتصل بتأثير مجموعة العلاقات غير الرسمية التى توجد بشكل ما فى كل منظمة ، وقد أوضح كثير من البحوث أن لمثل هذه العلاقات معانى خاصة عند العمال أكبر مما يدركه الرؤساء التنفيذيون • وقد سبقت الاشارة فى الفصل الرابع الى أن العلاقات غير الرسمية تختلف عادة عن العلاقات الرسمية ، وتكملها • وسوف يزيد تمييز العـلاقات غير الرسمية وتقييم أهميتها عند المتصلين بها ، التحليل عمقا ، ويصير التساؤل عن ماهية ومكان وجود الاتصالات الرسمية بين الناس •

على سبيل المثال : عند اقامة عملية صناعية جديدة ، تسحب الادارة عمالا من مناطق مختلفة لتشغيل الوحدة الجديدة ، ولكن لسبب ما لاينسجمون معا كفرقة واحدة جديدة ، بالقدر الذى توقعته الادارة • وكأن شيئا قد حدث لصلاتهم الشخصية التى سبق أن اعتمدوا عليها فى اشاعة الرضا بينهم فى العمل ، ومن المحتمل ألا تتمكن الادارة أو العمال من تفسير سبب البطء فى الانتاج من وجهة نظر الادارة ، فيحتمل أن منطقة عمل معينة قريبة من الضوء أمام النوافذ تحمل معها الشعور بالاقناع ، أو يحتمل أن يشعر العمال بضياع قيمتهم ووقارهم ، وربما لا تكون الفرقة الجديدة متجانسة ومؤتنسة بالقدر الكافى ، أو قد تكون رقابة رئيس العمال أشد قربا ، أو قد يطبق نوعا من الضغط يبعث على التبرم والضجر ، وقد تبعث الوحدة الجديدة فيهم الشعور بالعزلة بسبب قيامهم بالعمل كل واحد بعيدا عن الآخر ، فى حين كان لديهم ـ سلفا ـ الشعور بالانتماء الى فرقة شديدة التشابك مكونة من زملاء لطاف متجانسين يحبون أن يعملوا معا ، ويعاون كل منهم الآخر اذا جد الجد • وعلى ذلك يتطلب التحليل الكامل لـكلا العلاقات الرسمية وغير الرسمية الموجودة ، الى خبرة كبيرة ، والى مهارة للالمام بأهميتها للأفراد المعنيين •

عوامل الزمن

ان عامل الزمن هو العنصر السادس الذى يتخلل كل موقف بطرق مختلفة ؛ اذ أن المشكلات الحالية هى غالبا نتيجة للعلاقات السابقة التى

تراكمت على مر الشهور ، وأحيانا السنين • وفى النهاية تخلق أى شرارة أزمة فتنشأ مشكلة انسانية بين أيدينا لم نكن نعلم بوجودها من قبل • ولما كانت المنظمة واحتياجات العمل النامى فى تغير مستمر ، فلابد من تحليل كل مشكلة انسانية حسب ظروفها •

ومن وجهة نظر أخرى ، فمن المرجح أن تتأثر مشاعر الناس بآمالهم وأمانيهم وأهدافهم نحو المستقبل ، ولذلك فأى شىء يعترض تحقيق الأهداف الهامة كما يبدو لهم ، يكون قطعا مصدرا لسوء التفاهم • وعلى ذلك فمن المرجح أن ينتج من تحليل المشكلات الانسانية الحالية على حدة ، ودون أن نأخذ فى الاعتبار عناصر الزمن فى الماضى والمستقبل من حيث تأثيرها فى الحاضر ، ربما ينتج عنها فهم غير كاف للصورة الحقيقية ، ويؤدى الى اتخاذ قرار بعيد عن المسئولية •

ويتصل عامل آخر من عوامل الزمن بالسن ، وبطول مدة الخدمة ، وبالأهمية التى يعلقها المشرفون والموظفون عليها كأفراد وكجماعات ، فالمشرف اللامع الصغير السن ، والعمال الكبار السن ، والمنتج الكفء ذو مدة الخدمة القصيرة الذى يستبقى فى الوقت الذى يستغنى فيه عن العمال ذوى مدد الخدمة الطويلة ، هى من مشكلات الزمن النموذجية التى تخلق سوء التفاهم ، والتى كثيرا ما تؤدى الى مشكلات أكثر خطورة ، كما قد تواجه العلاقات غير الرسمية بين القدامى والجدد الرؤساء التنفيذيين بصعوبات كذلك • ويؤثر عامل الزمن فى كل موقف بطرق مختلفة ، ويساعد تعرف عوامل الزمن الهامة ، وفهم أهميتها ، الرؤساء التنفيذيين على أن يكونوا أكثر موضوعية فى التحليل ، وفى التصرفات التى تعالج المشكلات القصيرة الأمد بكفاية ، وفى الوقت نفسه تسهم فى العمل الجماعى والانتاج الطويل الأمد •

تركيب كل الأوجه معاً فى تحليل ذى مغزى

من الأهمية بمكان معرفة العناصر الشائعة المختلفة السابق وضعها على أنها عوامل فردية ، توجد بطرق متباينة فى أى موقف كامل • ولكن لابد من التعمق فى التحليل أكثر من ذلك ، حتى يكون التحليل موضوعيا بحق ؛ اذ أن أغلب المشكلات التى تؤثر فى الناس فى الصناعة تتضمن أجزاء أو بعضا من كل من هذه العوامل الشائعة ، كما تتضمن عناصر خاصة

معينة ، وعلى ذلك فمن الممكن أن يكون التحليل الكامل لأى عامل ــ قد يبدو لأول وهلة أنه مفتاح الموقف ــ مضللا وعلى الأخص اذا انصب اللوم على عنصر واحد بعينه ، لذلك ينبغى للرئيس التنفيذى أن يلم بالعلاقات المتبادلة بين جميع الأجزاء بعضها ببعض ، وبأهميتها النسبية للأشخاص المعنيين فى لحظة معينة من الزمن ، ولو أنه من النادر أن يتم ذلك بكمال مطلق ، الا ان الرؤساء التنفيذيين المجربين والاخصائيين المدربين من بين هيئة شئون العاملين حساسون لهذه المؤثرات المتباينة غالبا بالغريزة ، ويمكنهم بعد فترة قصيرة من التأمل فيها ، وفى الطريقة التى تبدو بها للجهات المعنية ، أن يصلوا الى استنتاجات وحلول تساعد على مقابلة احتياجات الموقف بأكمله بطريقة واقعية • ورغم أنه يندر أن تتاح حلول كاملة ، فانه ينبغى أن يكون الهدف هو الوصول الى أفضل حل مستطاع •

يرى بعض المحللين أنه من المفيد النظر الى أى خلاف انسانى على أنه دليل على وجود شىء ما فى المنظمة مختل التوازن ، أو على أن بعض المؤثرات الخارجية أو الجديدة قد أخلت بشكل ما فى التوازن الدقيق الذى يربط جماعة من النـاس بعضهم ببعض كوحدة قادرة متعاونة • وعلى ذلك فالاحاطة بالعناصر الشائعة السالفة الذكر وفهم ما قد يقلب الأوضاع تعتبر خطوات أولية ، كما أن الاحاطة بجزء من الصورة لاتكفى أبدا ، بل من الضرورى تفهم الصورة الكاملة بكل عناصرها المتشابكة قبل امكان اتخاذ أى تصرف سليم • وحتى يكون البحث كاملا لابد من ترابط المعلومات وتحليل وهضم أهميتها فيما يتاح من وقت ، وتتوافر مهارة فى التحليل • ويبين الشكل (١١ ــ ١) المؤثرات المتنوعة التى تؤثر بطرق مختلفة عند انبثاق مشكلة انسانية •

عوامل بيئية فريدة

تنطبق العوامل المشار اليها سابقا بطرق مختلفة على كل وضع خاص وعلاوة على ذلك ، سوف تختلف فى كل مرة العلاقات التى بين العوامل المتنوعة ؛ اذ يتضمن كل موقف كامل مزيجا فريدا من العناصر ، والى جانب ذلك نحن نعلم أن هناك عوامل بيئية ذات تأثير خاص فى كل منظمة وفيما تتضمنه من الأفراد •

العوامل التنظيمية الداخلية

يختلف التنظيم الداخلى للشركة سواء الرسمى أو غير الرسمى اختلافا كبيرا فى الشركات المختلفة ، ويؤثر ذلك بالطبع فى العلاقات الانسانية (أنظر الفصل الرابع) ، فقد يرسل مدير المشتريات فى احدى الشركات تقاريره الى رئيس مجلس الادارة فى زمن الحرب عندما يصعب الحصول على المواد النادرة ، بينما فى شركة أخرى فى نفس الصناعة قد يرسل تقاريره الى المدير المالى أو مدير الانتاج ، وتبرر ذلك فى الغالب أسباب فنية خاصة أو اهتمامات خاصة أو كفايات الأشخاص ، كما قد تحدد على ضوء ما يشغله صاحب الوظيفة سواء أكان مركزا تنفيذيا أم استشاريا ، حتى يقابل احتياجات الشركة فى ذلك الوقت ، كذلك فان المسئوليات التى يضطلع بهــا الرؤساء التنفيذيون وأدوارهم التنظيمية فريدة فى كل شركة ٠

قد ينجح الاكثار من مستويات السلطة فى التنظيم التنفيذى بشكل أفضل فى احدى الشركات عنه فى الأخرى فى طور بعينه من أطوار نموها ، كما تختلف وسائل الاعلام من أعلى الى أسفل ، ومن أسفل الى أعلى ، طبقا للاحتياجات الخاصة ٠ ولما كانت العلاقات التنفيذية والاستشارية نادرا ماتحدد بوضوح ــ كما توضح فى الفصل الخامس ــ لذلك يندر مقارنة الطرق المستخدمة فى انجاز العمل فى احدى الشركات مقارنة مباشرة بالطرق المستخدمة فى الأخرى ٠ وعلى سبيل المثال قد يختبر مكتب شئون العاملين في الشركة (أ) ويختار ويعين بالفعل الموظفين الجدد ، وذلك بسبب طبيعة العمل التى لا تحتاج الى مهارة ، فى حين أنه فى الشركة (ب) قد يعطى رئيس العمال السلطة الكاملة فى اختيار موظفيه المهرة ــ لذلك يجب على الرئيس التنفيذى ذى الحساسية الذى يسعى الى الوصول الى الصورة الكاملة للكفاية فى الشركة أن يضع فى الميزان هذه العلاقات الداخلية الفريدة ٠

المؤثرات الخارجية

قد تأخذ المؤثرات الخارجية عن الشركة أهمية خاصة ، تســاعد على تفسير الصفات الخاصة ببيئة الشركة ؛ اذ على المؤسسة المتوسطة الحجم القائمة فى مدينة صغيرة ، أو فى مدينة قامت أصلا على وجود الشركة التزامات

خاصة وأمامها فرص خاصة وتعترضها مشـكلات خاصة تتطلب سياسـة واجراءات معينة فى معاملة الناس فى مثل ذلك المجتمع المتشابك العرى • ولكن من الجائز أن شركة مماثلة فى الحجم تجد نفسها تعمل فى مدينة واسعة وفى بيئة مختلفة تماما ، ففى هذه الحالة يكون الموظفون أكثر توافرا ، كما قد يكون تنظيم هذه المؤسسة تنظيما نقابيا أمرا حتميا ، وقد لا تكون المؤسسة الأخرى المنعزلة غير خليقة بأن تنظمها النقابات •

لذلك ينبغى أن تتلاءم سياسة التوظف بالضرورة مع هذه الظـروف المختلفة حيث للبيئة أهمية كبيرة • وعلاوة على ذلك فقد يكون لهذا الجزء من البلد أهمية خاصة • ففى الأجزاء الشـمالية من الولايات المتحدة ، وفى ايطاليا مثلا ، تكثر احتياجات العمال الأكثر ثقافة ويزداد طموحهم عن العمال الذين يسحبون حديثا الى الصـناعة من مناطق الجنـوب الريفية • كذلك قد تصبح الخصائص العضوية أيضا والتجمعات العنصرية فى المنطقة وفى المؤسسة مصدرا أساسيا للاحتكاك ، وعلى ذلك تعكس المشكلات الانسانية فى أى شركة حتما المؤثرات الخارجية المتباينة التى منها القريب الظاهر ومنها البعيد ، الذى يصعب التعرف عليه •

العلاقات النقابية

تعمل الشركات التى لها علاقات مفاوضة جماعية رسمية مع نقابة أو أكثر فى بيئة فريدة تحددها على الأكثر شروط الاتفاق بين الادارة والنقابة• فلكل نقابة ـ سواء أكانت منظمة صناعية أم حرفية ـ أهدافها وطريقتها الخاصة فى التعامل وقادتها الواقعون تحت ضغط من اتجاهات عديدة ، وقد تستقر العلاقات بين الادارة والنقابة بعد أن تمر المنظمة فى أطوارها الأولى عند نقطة تختبر فيها كل جهة اخلاص الجهة الأخرى وأمانتها ، ولكنهما مع ذلك تعملان كمؤسستين وفى النهاية تصلان الى الحد الذى يكون فيه عند كل منهما القدر الكافى من الثقة بالآخر للبدء فى العمل معا نحو الهدف المشترك • ولكن رغما عن ذلك فان العلاقات بين الادارة والنقابة متغيرة باستمرار حسب وقع المؤثرات الجديدة ، ولايمكن فهم مشكلات الشركة الانسانية الداخلية فهما كافيا دون تحليل جو العلاقات الحالية والماضية مع أولئك الذين يمثلون العمال ـ أى النقابة •

الشخصيات الفردية والجماعية

لعل أكبر نوع من التباين هو ما سوف يوجد فى الاختلافات الشخصية التى تؤثر فى نوع سلوك الناس فى العمل ، فمن الواضح أن كل فرد عبارة عن شخصية فريدة منفصلة يمكن تفسير سلوكها واتجاهاتها الجارية لحد بعيد بالمؤثرات الأصلية المتباينة فى داخل الأسرة وفى المدرسة ومنذ التحاقها بالشركة • وعلى نفس المنوال تنمى جماعات العمال ذات المصالح المشتركة معتقداتها الخاصة وقد أعد سلوكها ، وهذه تساعد على تفسير الطرق التى يرون بها الأشياء فى العمل • كذلك يغلب أن نجد أن سلوك الفرد هو نتيجة لمزيج من المؤثرات الفردية والجماعية يظهر بعضها على السطح ، فى حين أن بعضها الآخر لا يمكن معرفته • ولذلك يجب أن يستخدم الرئيس التنفيذى كل المعلومات المتاحة ، واذا كان ذا حساسية للمواقف الانسانية ففى استطاعته أن يوجه الأسئلة الصالحة ليستكمل الصورة فى ذهنه لما يحدث وسبب حدوثه حتى يمكنه الوصول الى قرار معقول • كما أن الانصات بعناية لتعرف الاتجاهات الحقيقية للأفراد والجماعات المختلفين هو فى الأغلب شرط أساسى يسبق كل قرار مقبول •

الأخطاء فى طريق التحليل الموضوعى

حقائق غير كافية

لعله من الممكن التعبير عن الشكوى الأكثر شيوعا بين الرؤساء التنفيذيين والطلبة المهتمين بفهم مشكلات العلاقات الانسانية • وفى الحقيقة عن كل مشكلات العمل تقريبا ، بالألفاظ الآتية : « كيف يمكن أن ينتظر منا أن نكون موضوعيين بحق عندما يندر وجود الوقت أو الفرصة لدينا للحصول على الحقائق الكاملة التى نشعر بالحاجة الى معرفتها عن أى موقف انسانى ؟ » ويمكن لكل متخصص فى شئون العاملين ولمعظم الاداريين التنفيذيين أيضا أن يسمعوا صدى هذه الشكوى • ومع ذلك — ولنكن واقعيين فى هذا الشأن — هل تتجمع لدينا على الاطلاق كل الحقائق التى قد نحتاج اليها لاصدار أى قرار من قراراتنا الشخصية أو الخاصة بالأعمال ؟ وهل الحقائق كافية ؟ من حسن الحظ أن عند الكثيرين منا قدرا كافيا من الفراسة الذاتية

والفهم لاستكمال الصورة لأنفسنا ونحن نستخدم الحقائق التى لدينا بقدر ما نستطيع مستعملين حسن ادراكنا وبالاستدلال المبنى على التجربة وبعناية. ومع ذلك فغالبيتنا يوافق على أن المعلومات الزائدة على الحد ، والتى تكملها افتراضات عن السلوك ، يمكن أن تضلل الموقف لدرجة أننا لا نستطيع أن نرى الشجر بسبب الغابة ، بل ويتأثر حكمنا أكثر عندما نحاول أن نفرز الحقائق والآراء ذات المغزى من كتلة البيانات المتشابكة . ولنذكر أيضا أن لكل منا نقطا غامضة .

والخطر الذى يواجه كثيرا من الاخصائيين فى العلاقات الانسانية هو أنهم يستغرقون فى اتجاهات الناس ومشاعرهم حتى يفشلوا فى استخدام كل الحقائق الثابتة المتاحة لهم فى التحليل المنظم ، مما يمكن أن يؤدى الى قرارات هزيلة غير واقعية ، ولعل اعترافنا بأن الرؤساء التنفيذيين يندر أن يتمكنوا من جمع كل المعلومات التى يحتاجون اليها فى الزمن المتاح لهم هو السبيل المفيد لاحتمالنا لتلك الصعوبات . وعلى ذلك فمن المهم أن يدركوا عندما يصدرون قراراتهم أنهم سوف يخطئون ، ذلك أنه من النادر الوصول الى الكمال ، ولكنــه من الواضح أن كل رئيس تنفيذى يستطيع أن يحسن مهارته التحليلية مستخدما كل الحقائق المتاحة الصالحة لتوجيه حكمه .

الحقائق اتجاه المشاعر

ان الخطأ الأساسى فى محاولاتنا لتحليل المواقف الانسانية هو أننا غالبا ما نفشل فى التمييز بين الحقائق الملموسة الثابتة فى موقف ما والمشاعر التى لدينا نحن الرؤساء التنفيذيين نحوه . ذلك أن للحقائق عند كل فرد مغزى على حسب موقفه الخاص كما يراه خلال استنتاجاته الخاصة أو تصوراته .

ولنأخذ مثلا مشـكلة تتعلق بما اذا كنا نسمح لجماعة من العمـال بالذهاب لمنازلهم مبكرين فى يوم صيف شديد الحرارة والرطوبة . فوكيل النقابة الذى يعمل فى المصنع على الآلات مع الرجال يعلق : «الحرارة لاتطاق» (كما نشعر بها ونعانيها) ، فى حين يعلن رئيس العمال الذى ربما قضى جزءا كبيرا من يومه جالسا أمام المروحة فى مكتبه : « نعم . الجو حار هنا ولكن ليس أسوأ حالا عن المعتاد » (كما أشعر به) . أما الرئيس الذى يستمتع بالحر على أى حال بجلوسه فى مكتبه المكيف الهواء ، فله شعوره الخاص عن

الجو المتعب مستندا الى وضعه الخاص • وعلى أى حال يقود وكيل النقابة رجاله الى الخارج مضربا نصف اليوم احتجاجا ومدعيا أن الرجال لايستطيعون العمل فى الحر الزائد عن الحد ، ولكن لايمكن أن يتم التحليل الموضوعى للموقف الا بالملاحظة الشخصية المباشرة • كما أنه بصرف النظر عن حقيقة درجة الحرارة والرطوبة فان سلوك الرجال يستند الى ماهية شعورهم نحو هذا الأمر ، ويجب أن توزن أسباب هذه المشاعر بعناية عند معالجة الموقف بطريقة بناءة •

أخطاء الحكم

سواء أكانت لدينا الحقائق كاملة أم لا ، فكلنا معرضون للأخطاء فى الحكم ، وما دمنا نترجم الحوادث على أساس تجربتنا واحتياجاتنا الشخصية ، ونطبق اتجاهاتنا التى سبق تصورها على ما هو صحيح وما هو خطأ فى السلوك الانسانى • فمن المرجح أن يكون حكمنا منجزا وتنقصه الموضوعية ، بالاضافة الى الضغوط التى لا يمكن تجنبها والموجودة فى العمل ؛ اذ يبدو أنها هى التى تدفع الى اصدار كثير من القرارات بارتجال ، أو فى توال سريع ، أو فى نهاية أيام طويلة مضنية • ولو ترك القرار التجريبى حتى الصباح لينضج فان ذلك غالبا ما يمنعنا من اتخاذ ذلك النوع من القرارات المندفعة القصيرة النظر التى تؤدى بنا الى الاضطراب والمشقة • كذلك يؤثر ولاؤنا وتعصبنا واحساسنا الذاتى بالقيم فى أحكامنا بطرق ماكرة مضللة مالم نتأن ونضعهم فى مواضعهم حسب قيمتهم ونزنهم بعناية قبل أن نورط أنفسنا • ولكن هناك أشياء أخرى يمكن أن تساعدنا على أن نعيد النظر فى كل الحقائق عندما تغشى هذه الاتجاهات حكمنا ، فالرئيس التنفيذى الذى يعترف بأن لدينا جميعا نقطا غامضة ، وان « كل النـــاس يقترفون بعض الأخطاء وأنا من ضمنهم » يستطيع حينئذ أن يعمل على تعلم دروس جديدة من تجاربه لتساعده فى المستقبل •

هذا ويجب على كل رئيس أن يظن أنه يفهم مشكلات مرؤوسيه ، ومع ذلك فكل رئيس تقريبا يقول بينه وبين نفسه : « لو أن رئيسى فهم مشكلاتى بشكل أفضل لاستطعت أن أقوم بالعمل هنا بطريقة أحسن » • ومن الواضح أن عندنا جميعا مشكلات طول الوقت نعتبر بعضها خطيرا وبعضها بسيطا ،

ونستطيع أن نحتمل البعض ونعيش به ، ولكن البعض الآخر «يأكل أحشاءنا» وانا على استعداد بأن نضحى بأى شىء اذا سنحت الفرصة للتحدث عنها مع أى شخص يفهمها ليقدم لنا النصيحة أو يساعدنا فى حلها ، ومع أننا ـ لسبب أو لآخر ـ نشعر بمشكلاتنا شعورا حادا ، الا أن الكثيرين منا يعزلون أنفسهم عن مشكلاتمرؤوسينا أو يفشلون فى ادراكها والاهتمام بها اهتماما كافيا ، مع أن لمشكلاته عنده نفس أهمية مشكلاتنا عندنا ·

تبين البحوث التى أجريت لاختبار درجة فهم المشكلات فى المستويات المختلفة فى المنظمة أن الرئيس يحس أنه يعرف متاعب مرؤوسيه ٩٠٪ من الوقت ، ومع ذلك فالعكس هو الذى يعلنه المرؤوس عندما يعبر عن مشاعره بالنسبة لفهم رئيسه لمشكلاته · ومع اعتراف أغلب الرؤساء بوجود الثغرة فى الفهم فانها تكون بلا شك أوسع فى بعض الشركات وأضيق فى بعضها الآخر ، ونتيجة لمعرفة ذلك فان الرئيس فى محاولته الوصول الى فهم موضوعى لمشكلات مرؤوسيه سوف يستغرق وقتا أطول فى السؤال والانصات بدلا من أن يتصرف على أساس اقتراحاته وكيفية شعوره بالموقف ورؤيته له من مستواه ، وهذا سوف يساعد على تجنب أخطاء الحكم الباهظة التكاليف ·

الأخطاء فى الاتجاهات والافتراضات

كل واحد منا قد كون لنفسه على مر السنين عددا من الاتجاهات عن نفسه وعن غيره من الناس ، وهذه الاتجاهات واقعية جدا وذات مغزى بالنسبة لنا ، وبالرغم من حسن تقديرنا نعرف أن ميول وكراهيات معينة وتعصبات ومشاعر محددة نحو الناس تؤثر فى كيفية تفسيرنا لسلوكنا وسلوك الآخرين فى أى موقف انسانى · فنحن نميل الى النظر الى الناس على اعتبارهم نماذج مثل هـذه : « الشخص الأحمر الشعر لابد أن يتهيج بسهولة » ـ و « الشخص النحيف ذو الوجه الأصفر (العجينى) الذى يلبس منظارا يكون من النوع المجتهد » ـ و « الشخص السمين ذو الوجه الأحمر لابد أن يكون خفيف الروح » ـ و « الرجـل الذى ينظر الى بشجاعة خليق بثقتى » ـ « عمالنا القدامى أكثر الناس ولاء » ـ و « النساء أصعب فى المراقبة من الرجال » ـ « المشرف المتعلم أفضل فى فهم الرجال » وعندما نعيد قراءة هذه الطرق السائدة التى نميز بها الناس وندرك أن هذه الافتراضات تمثل

فى أحسن حالاتها أنصاف حقائق ، ويحتمل أن تكون عديمة الفائدة فى معاونتنا على تحليل العلاقات الانسانية تحليلا موضوعيا • ومع ذلك فكل منا يقر بوجود مثل هذه الاتجاهات والمشاعر ، وهى كثيرا ما تضللنا فى تقييمنا لسلوكنا وسلوك الآخرين •

كل شخص قد تعلم منذ يوم ولادته أن يعلق أهمية خاصة على كل أنواع المثيرات التى يتكرر تعرضه لها فى حياته اليومية ، وقد يكون للشىء الذى يلمس فى الظلام معنى عندى ومعنى آخر عندك ، وقد يحمل علم أحمر الى ذهنى ارتباطات معينة ، ويحمل لك ارتباطات مختلفة تماما ، وذلك بسبب الاختلافات فى استعدادنا وفى تجاربنا • وقد تتصرف أنت مع العامل الذى يأتيك فى زحمة العمل ويشكو المرض بطريقته ، ويتصرف شخص آخر معه بطريقة أخرى فى طرف مماثل ، فقد يختلف شعوره نحو المرض لأنه هو شخصيا قد أصابه المرض أو أصاب أحـــد أفراد أسرته مرض مزمن ومات بسببه •

وقد تنظر الى اللجنة النقابية التى تدخل عليك مكتبك بشكوى كجماعة تتحدى سلطتك أو تثير مسألة أخرى لا فائدة منها ولا تستطيع عمل شىء ازاءها فى حين أنك اذا سعت لجنة الى مشرف آخر قد رقى أخيرا من بين الصفوف فان اتجاهه قد يكون : « أيها الرفاق ، لنسمع ما يشغل بالكم ، وسوف نرى هل هناك أى شىء يمكن عمله فيه — اذكروا لى القصة بأكملها بأقصى مايمكن من الاختصار » •

من هذه الأمثلة ينبغى أن يكون واضحا أننا لا نلاحظ موقفا انسانيا فحسب (اللجنة النقابية) ، ولكننا نربط به تفسيرنا الخاص لمعنى سلوكهم بالنسبة لنا ، والا فكيف يمكن أن نعرف ما يشغل بال اللجنة قبل أن نستمع اليه ؟ وان من الأخطار الشائعة — عند رئيس العمــال والرئيس التنفيذى والتى تؤدى الى سوء الفهم — مسلك الحكم مقدما قبل الاستقصاء •

لعل فى النظر الى العبارات المعتادة التالية طريقة أخرى لشرح الأخطاء التى تعترض طريقتنا الخاصة فى تفسير الأشياء :

١ — كلنا ينظر الى العالم حوله خلال مناظير مختلفة الألوان •

٢ — كل واحد منا لديه المرشح الخاص به الذى يستخدمه فى تفسير سلوكه الخاص وسلوك غيره •

٣ ـ نحن نفسر الحوادث مستندين على ما نراه خلال مصفاة اتجاهاتنا وتجاربنا الخاصة ٠

٤ ـ نحن نمنطق الأشياء ونتعقلها ٠

لو استطعنا الالمام بالمدلول الكامل لهذه العبارات فسوف ندرك أن كل شيء نراه ، أو نسمعه ، أو نلمسه ، أو نحسه يفسره كل واحد منا لنفسه تفسيرا واعيا فى بعض الأحيان وغير واع فى أغلب الأحيان ٠ ولكننا فى العادة لاندرى أننا نفعل ذلك باستمرار فى الحياة ، بل نحب أن نعتقد أنه بطريقة ما توجد أشياء وأشخاص وحوادث وعلاقات وما شابه ملموسة خارج نفوسنا ٠ هذه الأشياء ثابتة بالنسبة لنا يمكن لمسها وتعرفها ورؤيتها ، أشياء لها صفاتها الذاتية الخاصة بها ونحن نفرض دون تفكير أننا جميعا نراها ونفسر مغزاها بنفس الطريقة ، غير أننا ندرك الآن أن التفسيرات التى نضعها للأشياء والحوادث السلوك الانسانى هى مجرد تفسيراتنا الخاصة ، وقد يفسر الغير نفس المجموعة من الظروف بطريقة مختلفة تماما معتمدين على مدى ارتباطهم بها واستعداداتهم الفردية والى تجاربهم ٠

لقد حشيت عقولنا غير الواعية بالآراء والفروض كنتيجة لكثير من المؤثرات : أسرتنا ومدرستنا ومدرسينا أو عشيرتنا العنصرية والاجتماعية ٠ ومع أن أغلب وجهات النظر الشخصية هذه تعيننا على تفسير حوادث الحياة حولنا ، وبذلك تضفى الاستقرار والمغزى الثابت على حياتنا ، الا أن بعضا منها يضللنا ويسوقنا الى تعليق أهمية زائدة عن الحد على الحوادث والسلوك التى ليست حقيقية فى الواقع ٠ ومع أن لدى كل منا التجربة التى تجعلنا نفترض أننا نعرف لماذا يتصرف فرد معين أو تتصرف مجموعة معينة من الأفراد بطريقة معينة الا أننا اذا واجهناهم بتفسيراتنا فانها تبدو لهم مضحكة ، وعلى ذلك يكون الاسراف فى الاستنتاج مدعاة الى تضليلنا لأنفسنا ٠

وينبغى أن يدرك الرؤساء التنفيذيون المعنيون بمحاولة فهم أهمية السلوك الانسانى والعلاقات الانسانية والعمل الجماعى والانتاج ، الأخطار المترتبة على تفسيراتهم الخاصة ، وأن يراجعوا أحكامهم بعناية على ما حدث من واقع ثابت وسوف تساعدهم مقارنة ملاحظاتهم بملاحظات غيرهم ممن لهم دراية بالموقف ذلك أن احدى صعوباتنا العظيمة هى أن تلك الاتجاهات

والمشاعر مدفونة فى أعماق شخصياتنا ، وأننا نكره أن نغيرها أو أن نعترف بتضليلها لنا بعد أن ثبت أنها موجهات مفيدة لنا فى حياتنا ، وان هذا يجعلنا نفقد الثقة بأنفسنا • ولكن اذا اعترفنا بوضوح بوجودها فان ذلك سوف يساعدنا على أن نفهم بدرجة أفضل كيف يعمل مرشحه أو منظاره أو مصفاته الشخصية الخاصة (التى يرى الأمور من خلالها) • وهذا سوف يساعدنا أن نحكم على المواقف الانسانية بواقعية أكبر • والشكل ١١ ـ ٢ المشتق من عمل أحد الزملاء قد يوضح بدقة أكثر مدى العوامل التى تؤثر فى تفسيراتنا الفردية لأى موقف متصل كما ذكر كاتز :



شكل (١١ ـ ٢) كيف تؤثر العوامل الشخصية فى تفسير ماتراه •

الحقيقة عند كل فرد هى ماتسمح له قيمه برؤيته ، ذ أن كل فرد يميل الى اعادة تأكيد هذه القيم فى لحظات معينة بأن يختار من الموقف تلك العوامل التى تتمشى مع قيمه ويتجاهل غيرها التى تختلف معها وهو يرى فقط ما يتوقعه أن يراه • وعلى ذلك فهو يقوى الافتراضات والابتداهات التى يستخدمها كمعايير لتقييم ملاحظاته • بعض هذه الابتداهات والافتراضات ذات فائدة عظمى فى أوجه النشاط اليومية وهى تساعد الفرد على أن يتجاوب بنجاح مع الموقف الذى أمامه رغما عن أن المعتقدات والاتجـاهات الأخرى تعترض طريقه وتحول دون رؤيته لطبيعة الموقف الحقيقية وتمنعه من التجارب الصحيح(٢) •

عندما لا يفرق رئيس العمال ـ كما فى حالة دخول لجنة التظلمات النقابية فى مكتبه ـ بين مايلاحظه فعلا وبين مشاعره وافتراضاته عما يدور فى خلد النقابة ، فان من المرجح أن يتصرف بطرق تؤدى الى الاحتـكاك وسوء التفاهم • واذا أظهر سلوكه مع اللجنة نفاد صبر واضحا ، وان قال ما مؤداه: وماذا هذه المرة ؟ » فان شعوره سوف يتضح لأعضاء اللجنة وسيجاوبون بدورهم بطريقة عدائية كأن يقولوا : « اذا لم تجعل تلك المروحة تعمل قبل الغد فسوف لا نعمل هنالك بعد الظهر » • وسوف يبدأ ذلك سلسلة من تيارات السلوك المتعارضة ، اذ أن انذار اللجنة سيجعل من الصعب على رئيس العمال أن يبحث فى الموقف بغير تعصب وسيمنعه حتما من ادراك الحقيقة بأن تقويمه الخاطىء الأصلى لمطالب الرجال هو الذى بدأ هذه السلسلة من الحوادث والنتيجة هى توقف العمل الذى كان من الممكن تجنبه •

ولو أن رئيس عمالنا كان على حذر منذ البداية بأنه كان يفترض شيئا ما بالنسبة لسلوك اللجنة ، وكان على استعداد لأن ينتظر حتى يتحدث اليهم ثم يكون رأيه ؛ فعندئذ تبلغ فرص تغيير رأيه عن سلوكهم حدا بالغا ، وربما كان ماينتج من فهم للموقف ومن تصرف سديد فى معالجته أن تؤسس علاقة سليمة بدلا من خلق سوء تفاهم مشحون بالانفعال • وسلوك رئيس عمالنا هنا نتيجة لطريقة تقييمه للموقف فهو لم يراجع افتراضاته ، بل

---

(٢) Robert L. Katz, *Developing Human Skill,* Dartmouth College. Amos Tuck School of Business Administration, Hanover, N. H., 1955, pp. 3 - 4.

افترض أنه على حق وتصرف على أساس افتراضه • ولذلك ينبغى للرؤساء التنفيذيين وغيرهم ممن يسعون الى فهم المشكلات الانسانية أن يقفوا وينظروا وينصتوا قبل أن يقيموا بمزيد من السرعة أهمية الحوادث المحيطة بالناس •

نحن أنفسنا مرتبطون بالموقف كمحللين • وقد ذكر كاتز :

يرتبط الادارى ارتباطا وثيقا عقليا وعاطفيا بكل نقطة احتكاك داخل منظمته ، وينبغى له أن ينظر أولا الى أخطائه (اتجاهاته ، قيمه وافتراضاته) بدلا من أن يوجه اللوم عن حدوث المشكلات الى أشخاص آخرين والى عوامل أخرى الى جانب نفسه(٣) •

الميل إلى وضع العلامات المميزة

كلنا ميالون الى وضع الناس فى فئات ، وتعليق بطاقة عامة بهم ؛ فعلى سبيل المثال نقول عن شخص : « هو شخص مستظهر extrovert هل رأيت كيف كان يتصرف منذ برهة ؟ » أو : « هو من النوع الخجول الذى لم يطلب موعدا من فتاة على الاطلاق » أو : « هم يسكنون أعلى التل لابد أنهم أغنياء » أو : «ان مكتبه فى المقدمة ، لابد أنه أحد محظوظى الادارة» • وبغير حاجة الى القول بأن مثل هذه البطاقات المميزة والتقسيمات مضللة للتنفيذيين الذين يسعون الى فهم أمور المشكلات الانسانية فهما موضوعيا ، وهى تعمى أبصارنا عن التعمق الكافى فى الموقف لفهم الناس على حقيقتهم ، وفهم أسباب سلوكهم فى وقت معين كما وجدناه فعلا •

وينبغى أن نحاول تجنب التفاعل مع البطاقة بدلا من الشخص نفسه، فكل منا يدرك أن الاختلافات الفردية بين الناس كبيرة ، وأنه لا يمكن أن نبدأ فى سبر غور طبيعة الشخص الحقيقية والأسباب الرئيسية لسلوكه الا بالاقتراب منه ، وأن وضع البطاقات يمثل هاوية أعمق ؛ اذ يؤدى بنا الى تقسيم أى موقف أو شخص اما الى سواد حالك أو بياض ناصع : « هو شخص مستظهر » • أو : « هو رجل التفاصيل » • على حين أنه فى الحقيقة أقرب مايكون الى الشخص العادى جدا الذى يقع بين النهايتين • ان التطرف

---

(٣) راجع نفس المؤلف السابق ص ٤ •

فى الاستنتاج مع استعمال البطاقات يمكن أن يضللنا عندما نحاول أن نتعامل مع الآدميين ٠

المعايير الجامدة

يتلاءم سلوك المشرف عادة مع الموقف الذى يجد نفسه فيه ، ولعل المثل البسيط لذلك هو استعمال الشتائم فى مخاطبة الموظفين ، ففى بعض المصانع أو الأقسام ـ وبخاصة حيث يقوم المهنيون بالعمل أو حيث تكون أغلبية العاملين من النساء ـ يعتبر استعمال المشرفين للشتائم أمرا غير لائق، بل ومستنكرا اذا بولغ فيه ، ويكون السباب فى أقسام أخرى جزءا من لغة المحل ما دام لا يستعمل استعمالا شخصيا سيئا ، ويبالغ العمال والمشرفون فى التراشق به دون تفكير ٠ وحيث يتوقع الموظفون التهديد من رئيس يحب السباب فانهم لا يأخذون ذلك أخذا جديا ، وقد يكون سبابه فى الواقع دلالة على المودة الشخصية مثل : « كيف حالك يا ابن الـ ٠٠٠ ؟ »

من الممكن أن يكون تقييم السلوك مضللا للتنفيذيين الذين لديهم فى تصورهم مستوى عام للسلوك الصحيح ، وأن ما وراء السلوك من اتجاهات هو مايهتم به الموظفون ٠ وينبغى أولا أن نأخذ فى الحسبان البيئة والتقاليد والعادات داخل القسم ، اذ من الواضح أنه فى حال حدوث أزمة كشبوب حريق مثلا ، فان أى نوع من السلوك الاشرافى يكون مناسبا ويقبله باستعداد حسن أولئك الذين يدركون سببه ، وقد يكون نفس السلوك سببا فى الاحتكاك اذا اتبع فى موقف مغاير ٠ ولذلك يجب على الرؤساء عند تقييم سلوك صريح أن يعنوا بتقدير أصول العلاقات بين الجهات والظروف الخاصة بكل حالة تدعو الى سلوك متلائم ٠

المعنى الخفى للتظلمات والشكاوى

يغلب أن يضلل الرؤساء التنفيذيون والاستشاريون الذين يعالجون أى موقف مشكل يتمثل فى شكل تظلم أو شكوى أو فى سؤال يحتاج الى جواب ، بأن يقبلوا ألفاظ الشكوى الشفوية أو التحريرية بقيمتها الظاهرة ٠ ولنأخذ هذه الشكوى مثلا : « نحن لا نستطيع أن نحصل على أجرنا العادى من هذه

الوظيفة الجديدة ونطالب بزيادة فى فئة الأجر الأساسية » • هل هذا موضوع يتعلق بفئة الأجر الأساسية كليا أو جزئيا أم أن الشكوى الحقيقية شىء آخر ؟ قد يكون هناك اتفاق على تقليل السرعة هنا ، كاحتجاج ضد المهندس ، أو ضد طريقة تنظيم العمل • وقد تكون المشكلة فى سير العمل ، أو فى عدم الراحة ، أو فى التأخير ، أو فى نقص الاستبدال أو الآلات غير الجيدة ، أو فى أى شىء من هذا القبيل • وقد يكون أعضاء المجموعة من الفئة غير المتعاونين ، اذ أنهم لم يستقروا بعد كمجموعة حسنة التنظيم • وقد تبرر العصبة موقفها لأنها لا تشعر بأن بالرغبة فى العمل بالسرعة العادية ، كما أنه من المحتمل أن يكون العمال مهتمين بتأمين حياتهم ، وعلى ذلك لا تكون الشكوى الا لعبة مدبرة منهم •

واذا أدرك المحلل ذلك وغيره من الاحتمالات الكثيرة فمن الأرجح أن يوجه اهتماما أكثر الى الاصغاء الى اعادة اقرار الموظفين لشكواهم ، ثم يسأل عددا كافيا من الأسئلة ليحدد السبب الحقيقى وما هو شعور الموظفين بالنسبة اليه • وبالرغم من الاصغاء بصبر فقد لا يتوصل الرؤساء التنفيذيون أو الاستشاريون الى صورة تامة الوضوح لمشاعر الموظفين الدفينة فى أعماقهم والتى تعبر عن نفسها على صورة تظلم •

يلقى تفسير الشكاوى مثله كمثل الأخطاء الأخرى فى التحليل الموضوعى للمواقف الانسانية عبئا من المسئولية على الرئيس التنفيذى الذى ينبغى أن يتوقف وينظر وينصت (لنفسه ولغيره على السواء) حتى لا يصل الى قرار غير كامل النضج ، ويتصرف بمقتضاه ، وتستعمل احدى منظمات مخازن القطاعى الكبيرة الشعار التالى لارشاد الرؤساء التنفيذيين :

أن النظر شىء •
ورؤية ما تنظر اليه شىء آخر •
وادراك ما تراه شىء ثالث •
والتعلم مما تدركه هو شىء آخر أيضا •
ولكن التصرف بمقتضى ما تتعلمه هو كل ما يهم • أليس كذلك(٤) ؟

(٤) Malcolm McNair, "What Price Human Relations?" address, Harvard University, School of Business Administration Alumni, June 22, 1956, p. 6. (Mimeographed.)

اقتراحات لإرشاد الرؤساء التنفيذيين إلى التحليل الموضوعى

لا تسأل عن صاحب المشكلة ، ولكن عن ماهية المشكلة نفسها

للرئيس التنفيذى الذى يواجه مشكلة من مشكلات العلاقات الانسانية أن يختار كيف يواجهها ، فيستطيع أن يقول مامعناه : « على من يقع اللوم » ؟ ويكرس جهوده فى القاء المسئولية على أى رئيس تنفيذى ، أو أى عضو استشارى ، أو على النقابة أو العمال . وذلك يفرض بالطبع أن لمثل هذه المواقف كبش فداء دائما ، وأنه لا لوم على الرئيس نفسه ، أو على أى واحد من زملائه فى الادارة •

ان أكثر المسالك فائدة هو أن تسأل : « ما هى الصعوبة فى هذا الأمر ، كيف حدثت ، وكيف يمكن تجنبها فى المستقبل » ؟ هذا المسلك يفترض أن سوء التفاهم يتسبب عادة عن عدد من الأشياء التى يمكن معرفتها بالبحث الدقيق ، وهو يفترض أيضا أن أخطاء ستحدث حتى لو كان الناس يعملون معا بوعى وضمير ، وهو يعترف بامكان اشتراك الادارة العليا فى المسئولية ، وهو يركز الاهتمام على التعليم من التجربة حتى يتجنب التكرار، وحتى يقام فهم أفضل للمستقبل •

لا يقضى هذا المسلك على العقاب الملائم متى فهم الموقف فهما تاما ، ولكن من المرجح قبول العقاب الذى يوقع تحت هذه الظروف الأخيرة كعقاب له مايبرره • مثل هذا المسلك يحمل الرئيس التنفيذى مسئولية القاء الأسئلة المفيدة التى تلقى ضوءاً على الموقف فى جو من الرغبة المشتركة للوصول الى الحقيقة لا الرغبة المشتركة للتغطية لتجنب اللوم •

هذا المسلك يحترم كرامة الأشخاص المورطين فى سوء التفاهم ، أو فى الخوف ؛ اذ أنهم يعلمون أنه سوف لايوقع أى عقاب حتى تجمع كل الحقائق المتاحة ، وعلى ذلك فالعقاب النهائى ـ ان وجد ـ يمليه الموقف نفسه، ولن يكون نتيجة لحصر اللوم فى الشخص ، وهو يعترف بأنه لابد من الالمام بالموقف بأكمله ـ بالحقائق والسلوك والعلاقات والبيئة والأوضاع ••• الخ قبل الوصول الى فهم حقيقى يصدر بمقتضاه قرار مسئول •

إثارة الأسئلة المفيدة

ينبغى أن ينمى الرؤساء المنفذون المهتمون بفهم المواقف المرتبطة بالناس فهما حقيقيا فى أنفسهم ، المقدرة على القاء الأسئلة المفيدة • فأنت توسع مصادر معلوماتك وفهمك للآخرين باظهارك الرغبة فى الاصغاء والتعلم من الغير • هذا المسلك يمكنك من وزن وجهات النظر المختلفة مقابل وجهة نظرك وهو يعترف بأن الحقائق والمشاعر تختلف • وهناك طرق كثيرة لالقاء الأسئلة فمن الصعب فى كثير من الأحيان أن تحمل عقلا متفتحا لدخول المعلومات من مصادر متعددة ، كما أن احترامك للناس الاحترام الكافى من أجل حسن تقديرهم للأمور ، لمجرد أنهم يرغبون فى مشاركتك لهم فى المعلومات مشاركة كاملة هو فى الواقع مشكلة ، بيد أن الأسئلة تؤدى كثيرا من الوظائف المفيدة• فهى تساعد على جمع المعلومات وعلى تبادل المعلومات وعلى تحديد المشكلات ، وأخيراً على حل المشكلات •

يفرق نوع الأسئلة التى تسأل وطريقة طرحها بين المدير الماهر والرئيس العادى ، اذ يتطلب الوصول الى صميم أى مشكلة انسانية حساسية واهتمام وتصور والقدرة على ربط الحقائق والاتجاهات والمشاعر وتوحيدها فى نمط له معنى بعد الانصات بصبر وأناة ، ويهتم البارعون فى اثارة الأسئلة بمساعدة الغير فى تنمية أفكارهم وملاحظاتهم وقدراتهم على التحليل بالطرق التى تطورهم كآدميين ، ومن المرجح أن تظهر مثل هذه الأسئة المشاعر واضحة حيث يمكن معالجتها معالجة واقعية ، ودور الرئيس التنفيذى فى هذا الصدد هو أن يعمل كمركز اتصال للآخرين وكعامل مساعد لمعاونة نفسه وغيره فى الاهتداء الى الأجوبة المفيدة بالقاء الأسئلة الصالحة •

معرفة النفس

الرئيس التنفيذى الذى يعرف نفسه وقيمه ومواضع تعصبه وولاءه والذى يعـرف فى واقـع الأمـر كيف تفسر صفاته الشخصية الفـريدة الحوادث سوف يتوقف لينظر وينصت قبل الوصول الى أى استنتاجات عن أى مشكلات انسانية ، وبخاصة تلك التى تتصل به شخصيا • وسوف يختبر فروضه مقارنة بالحقائق الجامدة الباردة المتصلة بما حدث فعلا ، وسوف

يزداد اهتمامه بتأثير سلوكه فى الآخرين ، وسوف يحاول تجنب بقعه العمياء والتعويض عن تحيزه وضعفه المعروفين ، ولعلمه أن غيره من الناس قد يرى الأشياء بطريقة مختلفة فسوف يحاول أن يحبس حكمه النهائى الى أن يستطيع مقارنة تفسيراته مع تفسيرات الآخرين ، وحينئذ سيهتدى الى استنتاجاته بدون التأثر غير المناسب ومعتمدا على الحقائق الموضوعية وعلى تقييمه للمشاعر، ومحاولة الغوص الى أعماق الموقف لرؤيته على أحسن مايمكنه من خلال مرشحات الأشخاص المعنيين هو جزء متصل بهـذه العملية ، وسوف يقبل الرئيس التنفيذى ، الذى يعلم بمواطن ضعفه ، الحقيقة التى مؤداها أن للغير أيضا مواطن ضعف ، وسوف يسأل نفسه : « الى أى مدى كنت أنا سببا فى نشوء هذا الموقف وفى احداث التفاهم مادمت متورطا فى هذا الموضوع » ؟ وعلى ذلك سوف يحاط علما بافتراضاته ويختبر صدقها ، ويعرف كيف يمكن أن تضلله اذا لم يكن متنبها ، وسوف يساعده فى فهم وقيادة الآخرين مايبذله من جهد مخلص لفهم نفسه وفهم دوافعه وسلوكه ، اذ ينبغى له أن ينظر الى نفسه أولا •

ضروب سوء التفاهم

من المرجح أن يجمع أولئك الذين ينظرون الى المشكلات الانسانية على أنها ضروب من سوء التفاهم التى تنتج عن عدم رؤية الناس للموقف بنفس الطريقة ، أن يجمعوا معلوماتهم من المجـالات التى تكشف عن طبيعة سـوء التفاهم ، واذا لم يوجد فى الواقع أى سوء تفاهم أو اذا أمكن معرفة سببه بوضوح • وعلى أساس من الحقيقة فان اتخاذ القرار والتصرف بسرعة يكونان فى موضعهما المناسب •

ولكن كلا منا يدرك كيف يختلف فى تفسير موقف مماثل مثل حادث سيارة فيقص كل شخص قصه مختلفة ويحدث نفس الشىء عنـدما يفسر الموظفون سياسة الشركة ، أو أوامر المشرف ، أو أسباب التغييرات الفنية الهامة ، أو حتى أية هزة رأس من الرئيس ، فهم يستطيعون أن يفسروا هذه الأشياء بطرق متعددة وسوف تؤدى تفسيراتهم المبنية على حسن النية الى تصرف يولد الاحتكاك ، وربما أدى الأمر الى الاضراب •

عندما يدرك الرئيس التنفيذى أن كثيرا من أمثال هذه المشكلات تتسبب أساسا عن سوء التفاهم الذى ينتج عن الضعف الكامن فى سبل نقل المعلومات والأفكار (انظر الفصل الرابع عشر) فانه يكون فى موقف أفضل لأن يضع اصبعه على عقدة المشكلة فى أقصر وقت ممكن ، وسوف تساعده مهارته فى الاستماع على الوصول الى أسباب سوء التفاهم وسوف تمكنه من اصدار أى قرار بدون تحيز ٠

الصبر على الضعف الإنسانى

ان الرئيس التنفيذى الذى يحب أن يفكر فى تنظيم مثالى للأفراد المتعاونين ذوى الكفاية يخدع نفسه ، اذ لم تصل وسائل الاختيار الفنية والتكيف الاجتماعى الى هذه الدرجة من الكمال ، ولذلك فمع الاختلافات الفردية المنتشرة انتشارا شاملا وبتأثر سلوك الأفراد بتغييرهم لبيئة عملهم وبيئة معيشتهم وبتفاعلهم مع غيرهم فان من المحتم أن يجد بعض من يعتقد أنهم لايصلون الى مستوى بقية العمال من المصنع ، وينبغى أن يتعلم الرئيس التنفيذى الذى يعالج المشكلات الانسانية ــ احترام الآخرين سواء أكانوا رؤساء تنفيذيين أم مراقبين أم عمالا ، بالرغم من أشكال الضعف الانسانى التى يجدهم فيها ، وقد اعتاد أحد رؤساء المؤلف القدامى أن يقول : « كان من المحتمل أن يكون هذا الرجل هو أنا لولا ورقة واحدة من أوراق اللعب »٠ وقد كان فى استطاعته أن يحتمل الأفراد المعنيين كأفراد لهم احترامهم الشخصى ولهم الحق فى المعاملة الكريمة وفى اتاحة الفرصة لهم ليتبينوا هل فى طاقتهم أن يتحسنوا تحت تأثير الارشاد الصحيح ، أو أن يتركوا وشأنهم ، ولا يعنى الصبر والفهم أن يكون المرء لينا أو عاطفيا ٠

قبول التغيير والنمو

يظهر أن لدى بعض الناس ثقة أكثر من غيرهم بالرجال أمثالهم ، وبقدرتهم على التغيير والتحسن والنمو ، وينبغى للرئيس التنفيذى ــ الذى عنده هذا الشعور عن نفسه وعن قدرته على التقدم ــ أن يعترف بوجود هذه القدرة عند غيره ويعمل على تنميتها ، ومن المرجح أن يجهر البعض منا ممن ليس لديهم ايمان قوى بامكانيات النمو عند الأفراد وبقدرتهم على النضج مع

التوجيه بالنقد لمسلكنا التحليلى . وسوف تنشأ عندنا نظرة متطرفة فى معاملة الموظفين الذين لايرقون الى مستوى عملهم الحالى • وعلى ذلك فمن النادر أن يدرك مثل ذلك الرئيس التنفيذى أى مسئولية افتقار الموظف للنجاح قد تقع على رئيس العمال ، أو على المستويات الادارية العليا ، لا على فلان بالذات •

تتقدم الاتجاهات نحو العمل ببطء عن طريق تجارب الموظف فى العمل ومن الممكن أن تتغير بسرعة لو وجدت البيئة الصالحة ، ألم تر أيها القارىء موقفاً جديدا للعمال يستحوذ على قسم يستغرق فى سبات عميق فى وقت قصير جدا ؟ ألم تر كيف يصل بعض المراقبين الذين لديهم ثقة فى قدرة رجالهم على التغيير ولتحسن الى نتائج مدهشة ؟ يحس الرجال أنفسهم غريزياً بوجود هذه الثقة بهم ، ويرتفعون الى مستواها ، ويستجيبون لها بتحقيق نتائج مذهلة أن الرؤساء الاداريين الذين يحملون هذه الثقة بالانسان والذين يتبعون ذلك بالتصرفات التى تتيح الفرصة أمام الرجال للنمو يحققونهم بشرارة حيوية تنشط تكوينهم الانسانى ، فأنت اذن تهيىء الجو فينمو رجالك وينضجون معك •

النظر إلى الشركة نظرة شاملة

يحسن الرئيس التنفيذى صنعا اذا عرضت له مشكلة من مشكلات العلاقات الانسانية لو نظر الى هذه المشكلة على مستوى بيئة المصنع أو المنظمة الواسعة ككل ، وكما سلفت الاشارة من النادر امكان عزل مثل هذه المشكلات على أنها اقتصادية فقط أو انسانية أو فنية ، ولكنها تتصل عادة بمزيج من المؤثرات وبشبكة ملتفة على نفسها من العلاقات المعقدة ، وقد يكون مدعاة الى تضليل أى شخص يحاول أن يفهم مشكلة جديدة لأول مرة وربما فى بيئة جديدة أن يدرك كم من المؤثرات العديدة تكمن وراء المشكلة ، وقد يكون من المحتمل أن قرارا اداريا عاليا أو سياسة عليا هى التى خلقت ذلك الشعور بالقلق الذى يظهر الآن على صورة تظلم أو سوء تفاهم ، ولو أراد المختص بشئون الموظفين أو الرئيس التنفيذى أن يتعمق فى الفهم الذى يؤدى الى قرارات وتصرفات سديدة تتصل بالأفراد ، فلابد أن ينزع عماه حتى يرى وينصت الى الصورة بأكملها ، وذلك يحتاج الى طريقة تفكير شاملة للشركة كلها ويحتاج الى خيال لرؤية القوى وهى تعمل كما يحتاج الى تفكير حسن

مضن وتحليلى لتركيب الحقائق والمشاعر بعضها على بعض فى صورة واقعية موضوعية ٠

الخاتمـــة

ان النظر فى أعماق أنفسنا ، وفى كيفية تأثير تجاربنا الماضية فى طريقة رؤيتنا للحوادث وحكمنا على مغزاها ، يزيد من حكمتنا كرؤساء تنفيذيين ، وهو يمنع حدوث كثير من الصعوبات التى تؤدى اليها قراراتنا المندفعة ٠ يتشكل الناس بأشكال لا نهائية العدد ولابد أن تجعلنا زيادة اهتمامنا بهم كآدميين مع كل أوجه الضعف الانسانية التى تسود بيننا أكثر فهما للآخرين ولأنفسنا ، وقد أضاف اخصائى نفسى فى شركة ف ٠ ب ٠ جودريتش الاستبصار المفيد التالى للرؤساء التنفيذيين الذين يتعاملون مع غيرهم فى الصناعة « يجب أن نتوقع أن حكمهم على أى موقف معين سوف يترتب على مرآة ماضيهم المحدبة التى قد تكون مختلفة تماما عن مرآتنا » (٥) ٠

كان هدف هذا الفصل أن يضع اطارا للتحليل الأكثر موضوعية للعلاقات الانسانية وللفرص الانسانية وللسلوك الانسانى كما نجدها فى كل منظمة للآدميين ، ولم يكن الغرض هو التوصية بطرق نوعية للتحليل بقدر كونه يخلق طريقة بناءة مفيدة للتفكير فيما نتوقعه ونحاول فهمه من المشكلات الانسانية ٠ هذا المجال مملوء بالفرص الطيبة ، ولكنه مشوب ببعض الأخطاء الخطرة ، ولا ريب أن القول القديم المأثور : « قف وانظر واستمع » قد لا يزال أكبر دليل ذا مغزى عند قيامك بالتحليل والتصرف وعلى أى حال :

> يحتاج الأمر الى مهارة وعزيمة لاستخراج الحقائق ويحتاج الأمر الى حسن تقدير وفهم للوصول الى حقيقة الأمور ويحتاج الأمر الى سعة أفق وخيال لرؤية الحلول البديلة ، ويحتاج الأمر الى المنطق والبداهة للوصول الى النتائج كما يحتاج الأمر الى تعود البت والاحساس بالتوقيت المضبوط لوضع خطة العمل(٦) ٠

---

(٥) Hubert Clay, "Your Past Is a Curvèd Mirror", Personnel, Septemer, 1951, P. 133.

(٦) Malcolm McNair, *op. cit.*, p. 6.

مراجـــع

Argyris, Chris: *Personality Fundamentals for Administrators: An Introduction for the Layman,* Yale University Labor and Management Center. Yale University Press. New Haven. Conn., 1953.

Barrett, O.: "Perception Demonstrations in Human Relations Training," *Personnel,* September, 1954, pp. 128 - 132.

Cantril, Hadley: "Public Opinion: Its Formation and Change," *Princeton Alumni Weekly*, Nov. 6, 1953.

Caples, W.G. "The Potential Power of Middle Management On and Off the Job," *Meeting Production's Manpower Needs,* AMA Manufacturing Series, no. 219, 1955.

Clay, Hubert: "Your Past Is a Curved Mirror," *Personnel,* September, 1951, pp. 131 - 133.

Juran, J. M.: "Improving the Relationships between Staff and Line," *Personnel,* May, 1956, pp. 515 - 524.

Jennings, Elizabeth, and Francis Jennings: "Making Human Relations Work," *Harvard Business Review,* January, 1951, p. 29 - 55.

Katz, Robert L.: *Developing Human Skill,* Dartmouth College, Amos Tuck School of Business Administration, Hanover, N. H., October, 1955.

McNair, Malcolm P.: "What Price Human Relations?" address to the Harvard Business School Alumni, June 22, 1956. (Mimeographed.)

Menninger, William C.: *Self-understanding,* Science Research Associates, Inc., Chicago, Ill., 1953.

Pigors, Paul, and Charles E. Myers, *Personnel Administration: A Point of View and a Method,* McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1956, chap. 4.

Roethlisberger, Fritz J.: "The Role of Administrator in Our Modern Society." Harvard Business School Bulletin, Summer, 1952, pp. 69 - 73.

Sampson, Robert C.: The Staff Role in Management, Harper & Brothers, New York, 1955.

Turner, Gordon H.: "Human Relations Training As Seen by a Psychologist," *The Business Quarterly,* Spring, 1956, pp. 37 - 46.

الفصل الثانى عشر

التغيير وأثره فى الناس

أشرنا فى الفصل السابق الى أن التغيير هو أحد العوامل السائدة التى تؤثر فى ظروف العلاقات الانسانية فى المنظمات سواء أكنا نتكلم عن مصنع ، أم مكتب ، أم ادارة حكومية ، أم معهد تعليمى ، أم مستشفى ، أم عن وحدتنا العائلية الخاصة ، ولقد مضى زمن طويل منذ الثورة الصناعية فى انجلترا عندما صبت الشخصية الأسطورية « الملك لود » وأتباعها جام غضبهم على الآلات بتحطيم اطارات الغزل والحياكة ومع ذلك فالتغيير يؤثر فينا جميعا عندما نتكيف مع التطورات الحديثة فى حياتنا اليومية فتتغير خططنا العائلية، وتتغير أهداف المجتمع وخاصة فى مجتمعنا الصناعى المتحرك والمبنى على المنافسة حيث تتعرض الأعمال من كل نوع باستمرار الى تغييرات كبيرة أو صغيرة نسبيا .

وكما أوضحنا فى الفصل الثانى تعتبر التغييرات الديناميكية الآن جزءا من أسلوب الحياة فى أمريكا ، اذ قد تعود الأمريكيون التغيير ، وتسعدهم التغيرات التى تؤدى الى تحسن فى أسلوب حياتهم ، والتغيير عند الكثيرين منهم منشط ومجدد وحافز للهمم وفيه تحد للغرائز الخلاقة .

لاحظ كمية الجهد التى تصرف فيما نحدثه فى أنفسنا من تغييرات ، وفيما ندخله من تحسينات على منازلنا ، سواء عند ترتيب الأثاث من جديد ، أم فى هندسة الأرض وهى التى تبدؤها الأسرة وتخططها ثم تستمر كأحد مشروعاتها . والتغيير مقبول اجتماعيا أيضا ، وهو الشىء الذى نسعى اليه عندما نعمل على الحصول على سيارة من آخر طراز ، فنحن نحب أن نتمشى مع العصر ، ونتحرق شوقا للجديد ، ونتكيف بسهولة مع كل الأجهزة الحديثة حتى لو أحدثت ثورة فى عاداتنا ، ولكن من الممكن أن تؤثر التغييرات فينا

بطرق ايجابية أو سلبية ، وكل واحد منا له تفاعل مخالف بعض الشيء مع التغيير عندما يؤثر فينا شخصيا فى أعمالنا .

سوف يركز هذا الفصل اهتمامه على تأثير التغيير فى المنظمة الانسانية كما نجدها فى ميدان الأعمال ، وسوف ينظر الى التغييرات من وجهة نظر أولئك الذين يتصلون بها أوثق اتصال ، وسوف يسعى لوضع طريقة مفيدة ليتبعها المنفذون عند تفكيرهم فى التغيير ؛ اذ أن المنفذين فى الوقت الحاضر مسؤولون عن احداث التغيير بطريقة تشحذ همم منظمتهم الانسانية بدلا من اثارة المقاومة .

قد أشرنا فى الفصل الثانى الى الاستثمار الكبير الذى أنفقته دوائر الأعمال على المعدات والآلات الجديدة بمعدل سريع منذ ١٩٥٠ . وكذلك فان الزيادة الفائقة فى الميزانيات المخصصة للبحث العلمى والتنمية تعطينا فكرة عن عدد التغييرات الكبيرة التى سوف تحدث فى المواد والعمليات وطرق العمل فى الخمس والعشرين السنة القادمة ، فاستعمال الآلات فى المكاتب والمصانع يسير سيرا حثيثا أسرع مما نتوقع ، وسوف يؤدى استخدام الآلات الحاسبة وبحوث الأداء وغيرها من الطرق الفنية المستحـدثة فى السنين المقبلة الى تغييرات أبعد مدى فى هذا الاتجاه ، وقد أصبح الاتجاه السائد فى دوائر الأعمال الآن : « اذا لم نتمش مع التطورات الحديثة أو نسبقها فسوف نفقد قمصاننا » . وأدرك الاداريون المهنيون أنه ينبغى لهم ألا يستجيبوا لسرعة التغييرات الزائدة فحسب ، بل يجب أن يأخذوا مركز القيادة فى وضع خطط طويلة المدى لادخال التغييرات حتى يستمر العمل ويقوموا بمسؤولياتهم قبل حملة الأسهم .

لنسمع أحد المديرين وهو يتكلم عن التغييرات الصناعية :

لقد ألقى تباين أعمار السكان عبئا يزداد ثقله على القوة العاملة التى أصبحت تمثل أقل نسبة من مجموع السكان فى أى وقت مضى ، وبعد عشرين عاما قد يتزايد عدد سكان الولايات المتحدة لأكثر من ٢٠٠ مليون نسمة ، أى بزيادة تقدر بأكثر من ٥٠ مليون نسمة عما كانت عليه منذ عشر سنوات . ولكن الأمر الأكبر مغزى هو أن عدد السكان سوف يحتوى على نسبة أكثر من ٣٥٪ من الذين تبلغ أعمارهم أقل من

---

(١) سوف تزيد الحاجة الى السلع والخدمات سنة ١٩٦٦ اربعين فى المائة ، وسوف ترتفع القوة العاملة الى ١٤٪ فقط .

٢١ سنة أو أكثر من ٦٥ سنة (١) ٠ فضلا عن ذلك فان الأمريكى العادى غير راض عن مستوى معيشته وعلى ذلك فلابد من أن نزيد انتاج كل عامل عن ذى قبل حتى نسد طلبات واحتياجات الأمريكيين ٠

فمن الواضح اذن أن زيادة الطلب على سلع وخدمات أكثر يعنى أنه لابد من أن نزيد كفاية جهودنا الصناعية ، ولكى يتم ذلك يجب علينا كمديرين أن نستغل التغيير لصالحنا لا أن نتركه يسودنا ٠٠٠

كيف ننظم أنفسنا حتى نستغل فرص التغييرات الفنية الى أبعد مدى ؟

كيف نبت فى أى نوع من التغييرات نأخذ فى الاعتبار ؟ أيها يجب ادخاله ؟ ومتى ؟ وبأى معدل يمكن احداث التغييرات فى شركاتنا دون أن نشتت الكفاية الصناعية أو نخلق مشكلات اجتماعية شاملة ؟ وان تهيئة البيئة الصالحة التى يتم فيها توجيه المنظمة جميعها الى قبول التغيير لهو تحد تنظيمى يبرزه التقدم الفنى الذى سوف يؤدى الى مستقبل خرافى(٢) ٠

انه لمن المشجع أن يكرس مديرو الأعمال اهتماما أكبر لفهم المسائل الانسانية المتصلة بادخال التغييرات ، فان كل تغيير فنى يصاحبه تغيير اجتماعى فى المنظمة الانسانية ٠ وقد أضافت البحوث فى مجال التفاعل الانسانى مع التغيير بصيرة نافذة ذات فائدة تساعد الرؤساء التنفيذيين فى توجيه عملية ادخال التغيير فى منظماتهم ٠ وأمام مديرى الأعمال التنفيذيين مجال واسع للاختبار لتحسين الكفاية الداخلية فى شركاتهم لانتاج سلع أفضل بتكاليف أقل تحوز رضا المستهلك ٠ وقد نشأ الضغط الكبير لاحداث التغييرات فى السنوات الأخيرة نتيجة للزيادة الكبيرة فى الأجور والمزايا الاضافية التى حدثت منذ أزمة الثلاثينيات هذا القرن ؛ اذ تختلف نسبة الأجور المباشرة الى التكاليف من ١٥٪ فى بعض الشركات (الزيت والكيماويات) حتى تصل الى ٦٠٪ أو أكثر فى البعض الآخر ولكن المتوسط يبلغ ٣٠٪ فى

---

(٢) Charles B. Thornton, "Organizing for Industrial Change *Strengthening Management for the New Technology*, AMA General Management Series, no. 178, 1955. pp. 4 - 7.

أغلب المنظمات • فضلا عن ذلك فقد تبرز نسبة الأجور المباشرة الى التكاليف فى بعض العمليات المعينة فى شركة ما مثل الابهام المصاب وتنبه الادارة الى أن « هذا هو الموضع الذى يمكن الوصول فيه الى أكثر مايمكن من الوفر فى أقل مايمكن من الوقت بتحوير هذه العملية آليا أو بادخال طرق جديدة للعمل » •

ولما كانت تكاليف عناصر العمل غير المباشرة الثابتة تكون جزءا يزداد باستمرار من حساب الأجور , فقد أدخلت تغييرات على طرق العمل ، كما أدخلت أجهزة ميكانيكية باستمرار فى هذه المجالات أيضا • تحفز تكاليف المواد الخام الهمم أيضا الى احداث التغييرات مما يعنى أن المواد الخام الجديدة التى تتطلب خطوات مختلفة لتصنيعها سوف تؤثر فى الروتين المعتاد فى المصنع أو المخزن ، كما أن الشركات التى تمثل تكاليف بعض عناصر الانتاج فيها ــ مثل القوة المحركة ــ جزء كبير من حساب المصروفات الاضافية تبحث بالطبع عن خفض التكاليف بادخال الطرق المستحدثة فى هذه المجالات . واذا كانت بيانات الكلفة كاملة ومتاحة بسهولة ويسر ، فان ذلك يسمح للادارة بتعرف تلك المجالات التى يؤدى فيها التصرف الى نتائج حسنة ، وتحت ضغط النقابة الذى لا ينتهى لزيادة الأجور والمزايا الاضافية ومع الأحكام الجديدة فى الاتفاقات المبرمة معها والتى تضمن علاوة انتاجية قدرها ٢٪ أو أكثر فى السنة تشعر الادارة باضطرارها حرفيا الى زيادة سرعة احداث التغييرات التى تؤدى الى زيادة فى الكفاية وخفض فى التكاليف •

التغيير هو أحد أنواع التحدى الكامنة الذى ينبغى أن يكرس له المدير التنفيذى جزءا كبيرا من وقته ؛ اذ للفكر الخلاق جزاء • ويستخدم الرؤساء التنفيذيون المدخل الجديد لتحسين مستوى الآراء والأفكار والمسمى « غزو العقول » brainstorming وذلك لزيادة مشاركة ملاحظى العمال فى الكشف عن الأفكار الجديدة كما تؤدى نظم حث الموظفين على تقديم الاقتراحات ، وكذلك البحث العلمى والهندسة فى كثير من الشركات نصيبها من الآراء التى تنتهى باحداث التغيير •

لا يستطيع رجل الأعمال الآن أن يقتصر فى نظرته الى مجال المنافسة على نوع تجارته ؛ اذ أن السلع الناتجة عن الصناعات المختلفة تتشابه وتنافس بعضها بعضا ، فشركات الصلب تتنافس مع صناعة الألومنيوم وشركات الألومنيوم تتنافس مع شركات النحاس وفى صناعة النسيج تتنافس صناعة

الألياف الصناعية مصانع نسيج الصوف ، ومصانع نسيج القطن ، كما أن هناك سيلا لا نهاية له من الشركات الحديثة التى طرحت فى السوق سلعا تنافس سلع المنتجين الراسخى القدم فى الصناعة وتحدث كذلك فى طرق التوزيع القطاعى والنقل تغييرات سريعة متشابهة تحتاج من المديرين التنفيذين الى وضع خطط طويلة المدى للاحتفاظ بمراكزهم فى مجال المنافسة ، كما تحدوهم الرغبة فى الابقاء على نصيبهم من الأسواق الآخذة فى الاتساع ، وحبذا لو نالوا قصب السبق عن طريق استخدام الأساليب الحديثة واحداث التغيير •

أنواع التغييرات

الآلات

من المحتمل أن نضل الطريق اذا ركزنا اهتمامنا فقط على الأوجه الهائلة للتغييرات التكنولوجية الكبيرة ، وكما يعرف القارىء هناك كثير من التغييرات الأخرى المختلفة التى قد يكون لها أثر فعال فى العلاقات الانسانية داخل الشركة ، ولكن أكثر التغييرات الكبيرة شيوعا هى بالطبع التى تقتضى ادخال الآلات التى تقوم بالعمل أسرع وأفضل بعدد أقل من القوة العاملة ، وبتكاليف عمالية أقل لوحدة الانتاج • وقد يتضمن التغيير اضافة أجهزة معينة لآلة ما ، الواحدة تلو الأخرى ، أو اضافة عدد قليل منها فى كل مرة بحيث تتمكن الآلة القديمة من القيام بعملها بشكل أفضل • وفى خبرة المؤلف قد كانت هناك حالات كثيرة حدثت فيها تغييرات تبلغ العشرة (اضافة عدادات ، أو أجهزة قياس ، أو أجهزة مراقبة) قبل أن يصبح واضحا للادارة أن مجموعة جديدة من مسئوليات العمل قد نشأت • وتدعو الى مناقشة النقابة فى مراجعة توصيف وتقييم الوظيفة نتيجة لما أدركته الادارة من حدوث تغيير بالغ الأهمية فى كميات العمل المخصصة •

طرق الأداء

لعل أكثر أنواع التغيرات شيوعا هو تورط الرؤساء التنفيذيين فيما يترتب على مراجعة طرق أداء العمل ؛ اذ يتقدم باستمرار طائفة المديرين

التنفيذين ومهندسو الصناعة ومهندسو التصميات باقتراحات التغيير ، ويقوم مراقبو العمال التنفيذيون ـ وعلى الأخص رؤساء العمال فى المنظمات المرتقبة ـ باجراء التجارب باستمرار على تحسن توزيع العمل وتسلسل العمليات ، وعلى مراجعة مراكز العمل ، ويضعون اجراءات جديدة لرفع مستوى الكفاية ، وفى الوقت نفسه لتسهيل العمل والاقلال مما يتطلبه من تعب • كذلك يسهم العمال فى المصانع ـ حيث الجو صالح والظروف مواتية ـ بنشاط فى اقتراح طرق جديدة ، وفى اختصار العمليات ، وفى ابتكار الحيل العملية التى تعن لهم كأفراد عمليين مرتبطين بعمليات التنفيذ •

وليس من غير المعتاد أن تحتاج التغييرات التى من هذا النوع الى تعديل فى المعدلات الزمنية الأساسية ، وفى معايير الوقت النمطية ، وفى اعادة تكوين فرق العمل ، أو الى تعديل فى عبء العمل الذى اعتاده العمال لسنين عديدة • وعندما تؤدى التغييرات فى طرق الأداء الى مثل هذه التعديلات يواجه الرؤساء التنفيذيون بمشكلات انسانية قد تماثل فى صعوبتها الصعوبات التى تصاحب التغييرات التكنولوجية الكبيرة المتصلة بالآلات •

مستويات الأداء النمطية الأشد إحكاما

واجهت كثير من الشركات بعد الحرب العالمية الثانية مشكلة زيادة احكام مستويات الأداء النمطية ؛ اذ قد حدثت تساهلات فى الأوقات التى اتسعت فيها أعمال الدفاع لتجنب تعطيل الانتاج الدفاع الأساسى ، ويعلم الرؤساء التنفيذيون مدى صعوبة الاحتفاظ باطار المعدلات ومستوى عبء العمل الى المستوى النمطى العادل فى كل الادارات •هذا مع العلم بأن الأوقات التى يلزم فيها الاحكام والتشدد ليست غير شائعة ؛ فقد تجد الشركات التى تواجه التشدد فى مستويات الأداء بين يديها مشكلات انسانية عويصة للتغلب عليها ، وقد تواجه شركة ما بضرورة تعديل مستويات الأداء حتى تبقى على وضعها فى ميدان المنافسة ، وحتى تعيش من الناحية المالية • وفى مرة من المرات عندما كشفت دراسات الزمن نية الشركة الحقيقية ترك عمال النقابة المحلية أعمالهم لأول مرة فى تاريخ الشركة ، وكان الظاهر أنه ليس فى نيتهم أن يقوموا باعمال أكثر بنفس الأجر اليومى • وفى السنة التالية ظهرت خمس وثمانون حالة توقف مغامرة مما أدى الى اغلاق الشركة تماما لمدة ستة

وثلاثين يوما ـ وقد مارس المؤلف مقاومة مماثلة لاحكام مستويات الأداء فى صناعة المنسيج الشمالية ، ورغم أن الادارة قدأثبتت بالحقائق والأرقام أن مستويات الأداء الأشد احكاما جوهرية لبقاء الشركة وحماية وظائف العمال ، فان العمال استمروا يعارضون بصلابة فكرة احكام مستويات الأداء ٠

نقل الأفراد

يتصل النوع الآخر من التغيير الذى له آثار محيرة فى المنظمة الانسانية بالتغيرات الخاصة بالأفراد ، سواء فى مستوى الادارة العليا ، أو فى مستوى الادارة الوسطى (خاصة بين الأفراد الاستشاريين) ، أو فى مستوى رؤساء العمال ، أو فى مستوى مجموعات العمال ٠ ففى بعض الأحيان يتفاعل الموظفون مباشرة مع الرئيس الجديد ولكنهم فى أغلب الأحيان يتبعون موقف الانتظار والتروى لفترة من الزمن ٠ ولنأخذ مثلا شركة زاولت العمل لعدة سنين تحت ادارة رجعية ومحافظة ، ثم اشتراها أصحاب جدد يحملون معهم حسن السمعة فى مجال الكفاية ٠ أو لنأخذ حالة مهندس جديد عين لتحسين طرق معالجة المواد الخام فى شركة لم تلق أى اهتمام لهذه المشكلة من قبل ، يتضح من تقريره الأول أنه يمكن تخفيض عدد عمال مخـزن البضاعة بمقدار ٣٠٪ باستخدام الناقلات الميكانيكية أو عربات النقل ذوات الشوكة الرافعة ٠ وفى أثناء مشاهداته فى مخزن البضاعة ألقى كثير من الأسئلة التى أثارت الشكوك بين رجال القيادة والعمال أنفسهم ٠

ومن الأمثلة الشائعة فى مستوى الموظفين أن العامل الجديد الذى يعين عن طريق مكتب شئون العاملين ثم يلحق بالعمل مع مجموعة من الموظفين الذين قد أقاموا بطريقة غير رسمية مستوى من الانتاج لم يتغير من أسبوع لأسبوع الا قليلا ، قد يكون العامل الجديد ذا حماسة ، وفيه كثير من الطموح والرغبة فى التقدم ، وقد يكون محتاجا الى أقصى ما يمكن من الأجر الصافى لمساعدة أسرته ، ولذلك وقبل مضى وقت طويل سوف يخلق لرئيس عمال ذلك القسم مشكلات وصعوبات انسانية خفية بكونه رافع المعدل ٠

من الممكن أن تثير تغييرات الأفراد شعورا بالشك والخوف ، أو قد تخلق شعورا بالطمأنينة والثقة ٠ ويتوقف هذا على طريقة سلوك الأفراد الجدد وكيف يكيفون أنفسهم مع المنظمة الانسانية المستقرة التى يجب أن يعملوا

بها ، كما سيكون الرؤساء التنفيذيون ـ ذوو الحساسية للمؤثرات الكامنة ، التى قد تكون للأفراد الجدد ، على التوازن الدقيق لعلاقات المنظمة ـ فى وضع يمكنهم من وقف حدوث سوء التفاهم ومن مساعدة الأفراد الجدد على اتمام التكيف الاجتماعى الضرورى ٠

تغييرات المرتبة فى المنظمة غير الرسمية

كثيرا ماتقابل التغييرات التى تهدد بانزال مكانة الفرد أو فرقة العمل حسبما يؤول التغيير ، بمقاومة شديدة ، وقد تكون أسباب المقاومة غير واضحة تماما للشاكين الا أنهم يقاومون بانفعالات قوية ، ويتذكر المؤلف موقفا معين فيـــه نقل مجموعة من كتبة الوقت والتكاليف من مبنى المكتب الرئيسى الى أماكن أخرى فى المصنع بالقرب من مكاتب مديرى الأقسام ٠ ومع أن المساحات المخصصة للمكاتب كانت جديدة والمعدات والاضاءة حديثة الا أن الكتبة عبروا بكل وضوح عن شكواهم تجاه الأماكن ، وتجاه النظام الجديد ؛ ذلك أن هذا المكان كان بالنسبة اليهم ذا مرتبة أقل من نواح عديدة مثل دورات الميـــاه ، وخـدمات التغذية ، وأوقات الراحة ، وسهولة الوصول الى المدخل الرئيسى والعمل بالقرب من المكتبات والبعد عن الرئيس الخ ٠ كمـــا أن زملاءهم فى العمل كانوا مختلفين وعبروا عن شكهم فى طلبات مراقبيهم الجدد ٠

ولـما كانت العلاقات والصـداقات غير الرسمية تنشأ تلقائيا فى داخل المنظمات الرسمية فمن المنطق أنه عندما يحدث تغيير فى منظمة الأفراد الرسمية فسينتج عن ذلك أيضا تغييرات فى العلاقات غير الرسمية التى لها معنى ومغزى عند الجميع كما ذكر روثليسبرجر :

كل شخص وصـل الى مرتبـة معينة من درجات المكانة يعتبر أى شىء حقيقى أو خيالى يقصد به تغيير هذه المكانة بطريق العناد أو المكابرة شيئا ظالما جائرا ، ويمـكن ملاحظة أن أية حـركة من جانب الشركة قد تغير التوازن الاجتماعى الموجود فعلا والذى اعتاده الموظف والذى به تتحدد مرتبته (٣) ٠

---

(٣) راجــع Fritz J. Roethlisberger, *Management and Morale,* Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1950, p. 61.

السياسات والإجراءات

هناك نوع آخر من التغيير من المرجح ألا نلتفت الى أهميته ومغزاه ألا وهو التحوير فى السياسات والاجراءات ، فكثير من الرؤساء التنفيذيين شاهدوا ضروبا من سوء التفاهم تنشأ بين أعضاء هيئة الادارة عندما تراجع أية شركة طرق حسابات التكلفة بها وتدخل نظام الميزانيات التقديرية لتشغيل الأقسام ٠

ومعنى الميزانية التقديرية يبدو واضحا كمبدأ عملى سليم للادارة العليا التى ترغب فى زيادة الرقابة على التكاليف ٠ وفضلا عن أن الميزانيات تقبل بلا مناقشة كاجراء عملى سليم فى كثير من الشركات فانه عندما يواجه رؤساء الأقسام ومديرو الفروع ورؤساء العمال لأول مرة تقديرا يقارن بكل وضوح بين مستوى الأداء النمطى والتكاليف وبين النتائج الفعلية للتكاليف والكفاية، فان جوا جديدا يغشى المنظمة ، وعلاوة على ذلك اذا جمعتهم الادارة العليا لتشرح لهم أوجه الفشل فى اتباع أحكام الميزانية ، وتطرق الى أذهانهم أن مستوى كفايتهم كمشرفين سيقاس من الآن بهذا المعيار الجديد ، فسوف يجدون طرقا معوجة تجعلهم يظهرون بالمظهر اللائق فيما يختص بالميزانية ٠ وفى سبيل تحقيق ذلك سوف يتبعون اجراءات من المحتمل أن تولد سوء التفاهم مع الأقسام الأخرى ومع موظفيها(٤) ٠

من المؤكد أن للسياسات والاجراءات الجديدة تأثيرات انسانية فى طول الخط ، ويعتمد نجاحها الى حد كبير على طريقة وضعها وعلى مدى وضوح أغراضها لدى المستويات الادارية الوسطى وقبولهم اياها ، وعلى كيفية تنفيذها، وعلى الأخص على كيفية احساس الناس بتأثيرها فيهم ٠

واذا لم ير المشرفون فى مثل هذه السياسات فائدة لهم ، فى مستواهم ، وفى زيادة فاعليتهم كمديرين يحاولون الوصول الى تحقيق الأهداف التى يؤمنون بها باخلاص ، فان من المرجح أن تخلق مثل هذه السياسات الاحتكاك وخسارة واضحة فى الكفاية العامة ، ولابد أن يوضع السؤال التالى موضع

(٤) راجع Chris R. Argyris. "Human Problems with Budgets," *Harvard Business Review,* January-February, 1953, pp. 97 - 110.

الاعتبار والعناية عند الرؤساء التنفيذيين عند التفكير فى تغيير السياسة : على أى وجه سيفسر أولئك الذين يتأثرون بالتغييرات السياسية والاجراءات الجديدة من وجهة نظرهم وفى مستواهم فى المنظمة ؟ وينبغى للمنفذين المهتمين بالتغيرات السياسية أخذ هذا السؤال فى الاعتبار ـ واذا كان من المتوقع أن يكون رد الفعل سلبيا فان ذلك لا يحتاج فى حد ذاته الى تأجيل تبنى السياسة الجديدة الضرورية • أما اذا عرفت الادارة العليا ذلك مقدما وبحثت عن الأسباب الأساسية ، فان من الممكن فى أغلب الأحيان أن توائم السياسة ، حتى تقلل من المشكلات الانسانية التى قد تنشأ بغير ذلك ـ أو أن تختار الوقت المناسب للتغيير حتى ينفذ بالتدريج فيعتاد عليه الناس •

لماذا يقاوم الناس التغير

عبر كلينتون جولدن مدير البحوث السابق لاتحاد عمال الصلب بأمريكا عن الخوف الشائع الذى يغشى عقول العمال دائما : «اذا تمشينا مع العصر الحديث يصير التساؤل عن العدد الذى سوف يفقد وظائفه منا ومن يكونون ؟ » (٥) كل قارىء يستطيع أن يتذكر أوقاتا فى تجربته الخاصة ، يمكن أن تبرر هذا الخوف الشائع فى عقول الموظفين ومندوبى نقاباتهم . فقد أحس كل فرد منا حيرة مماثلة ومخاوف وشكوكا عندما توقعنا أن تغييرا سيصيبنا • وقد قاسى الرؤساء التنفيذيون ، وبخاصة القدامى منهم ، نفس أنواع القلق الذى وصل فى بعض الأحيان الى درجة كبيرة من التغير ، فان التمشى مع العصر الحديث يهدد كثيرا من الضمانات الأساسية التى تتمثل فى الرضا عن الوظيفة ، سواء عند العامل أو عند الرئيس ، فكلاهما يعلم من تجربته الخاصة أيضا أن التغييرات قد أجبرت شركات على فصل أو تنزيل درجات موظفين أو مشرفين أصبح لا لزوم لهم فى الوضع الجديد ، واذا لم يتعلم العامل ذلك من تجربته الخاصة فلابد أن والده أو عمه اللذين قد قاسيا من التغير قد دفعا اليه بذلك الأمر دفعا ، وهو يعلم عن ميل كثير من هيئات الادارة فى الماضى الى تحمل القليل من المسئولية تجاه أولئك الذين فصلوا كنتيجة للتغيير • وقد سجلت

(٥) راجـع Carroll W. Boyce, "How We Can Boost Productivity" (report from six experts), *Factory Management and Maintenance,* October, 1950, p. 71.

بعض النقابات مثل نقابة عمال الصلب العدد الكبير من العمال المفصولين كنتيجة لاستخدام مكنة طرق المعادن • ويعلم قادة النقابات ماذا يعنى التغيير لأعضاء نقاباتهم ، وبخاصة عندما يحدث فى وقت هبوط العمالة • وكما قال جولدن : « كثيرا ما نغض الطرف عن حقيقة التركة الهائلة من الخلافات التى سلمت الى الجيل الجديد من العاملين ، ولا يمكن أن نزيل ذلك بسهولة ويسر ، بل يحتاج الأمر الى كثير من الدراسة والفهم »(٦) •

أن الخوف بأنواعه الكثيرة هو أبرز ما يهتم به العمال ، وغالبا ما يكون مثل هذا الخوف انفعالا غير واع لما تعلموه عن التغيير ، وقد لا تكون هناك أية صلة بينه وبين معقولية التغيير المعين الذى تضع الادارة خطته فى الوقت الحاضر • ومع ذلك يوجد الشك والحيرة والخوف ، وتدوم هذه وتستمر ما لم يقم أعضاء هيئة الادارة ومندوبو العمال بأى عمل بناء لتهدئة المخاوف أو لموازنتها باشاعة الطمأنينة والآمال فى أذهان العمال •

ولعل العامل الحيوى الذى يؤثر فى تفاعل العمال مع التغيير ، هو تاريخ حياة الشركة ومكانتها فى مجالها الصناعى وأهميتها فى بيئتها ، ومستوى عمر موظفيها ، وطول تجربتهم ، والظروف الاقتصادية والمحلية • ومن المؤكد أن ادخال التغييرات فى الصناعة الالكترونية السريعة النمو سيكون مفهوما ومقبولا على أساس مختلف تماما عن ادخال تغييرات فى صناعة النسيج المضمونة فى « نيوانجلند » بتقاليدها وعمالها القدامى وجوها العام الملبد بالقلق وعدم الطمأنينة • ولكن حتى فى صناعة النسيج فى «نيوانجلند» فقد وجدت أمثلة بارزة لنماذج ادخال التغييرات بواسطة ادارات بعيدة النظر ذات حساسية للعديد من التنظيمات الانسانية التى يحتاج اليها التغيير •

الأسباب الاقتصادية

الى جانب الخوف الحقيقى من البطالة يفسر عدد من الاعتبارات الاقتصادية الأخرى الأسباب التى تدعو بعض العمال الى مقاومة التغير بكل شدة • ففى بعض الصناعات مثل صناعات البناء ، قد حازت الفكرة التالية قبولا :

---

(٦) راجع المؤلف السابق •

آذا بذلنا جهدا كبيرا فى العمل ، أو تبنينا تغييرات فنية لتحسين الكفاية ، فاننا بذلك نسعى الى اخراج أنفسنا من الوظيفة ، نظرا لأن المبانى الموجودة محدودة على كل حال الخ ٠٠٠

ولاعتبارات قوية وكافية مبنية على التجربة يقرن كثير من العمـــال التغيرات بزيادة سرعة العمل أو بخفض معدل الأجر ؛ اذ قد رأوا هذا الأمر نفسه يحدث للغير فى المصنع الذى يعملون فيه الآن ، أو فى مصانع أخرى عملوا فيها من قبل . ولذلك يعتريهم الشك فى أن خطة الادارة تلهيهم الى أن يشعروا بما يؤكد أن مثل هذا الضرر لن يصيبهم • ومن المرجح أن يكون تعقلهم لهذا الأمر كما يأتى :

« لماذا تقـدم الشركة على تكبـد نفقات احداث هـذه التغييرات ذات التكاليف الباهظة الا اذا كان لديها أمل فى أن تحصل على كسب مادى منها ؟ » ثم يستمرون فى استدلالهم المنطقى : « على كل حال يبدو أن الشركة تجنى دائما فائدة من هذه التغييرات أكثر مما نحصل عليه نحن ، ومن المؤكد أن بعضا منا سوف ينال بعض الزيادة الطفيفة فى الأجر الا أن الشركة تأخذ نصيب الأسد » • وسواء أكانت هذه المشاعر صحيحة أو غير صحيحة ، فيحسن أن يعترف الرؤساء التنفيذيون بوجودها عند معالجة أنواع التغيير المختلفة ، فان العمال يربطون بين تفسيراتهم وبين التغييرات التى تقـوم بها الادارة ، والرئيس التنفيذى الذى يصغى ويفهم هذا السلوك الانفعالى للعمال سيكون فى وضع أفضل لتوجيه عملية ادخال التغييرات بالطرق التى سوف توفر أقصى حد ممكن من الثقة للعمال المتأثرين بها •

الأسباب الشخصية

ان القول بأن وظيفتى هى أهم شىء يجب أن أفخر به فى حياتى قـد يكون فيه مبالغة ، ولكن كما بينا فى الفصل الثامن أن وظيفة العامل وحياته الخاصة متشابكتان فى نواح هامة •

فالعامل الماهر الذى تغيرت وظيفته الى عملية مملة لاتحتاج الى مهارة يفقد شيئا أساسيا كان قد كرس حياته للوصول اليه . فقد منحته مهـارته كما منحت أسرته اعتزازا خاصا بالنفس فى عمله اليومى ، عن طريقه قد

حصل على اعتراف المشرفين عليه ، وعلى مكانة مرموقة بين زملائه العمال ، وكذلك على مزايا معينة فى المصنع ، فان مركزه كعامل ماهر محل تقدير فى المجتمع • فاذا أشعر التغيير العامل بأن مهارته قد زالت عنه ، وقد قلت قيمتها عند الادارة وعند العمال الآخرين ، فلايمكن أن تلومه اذا مسه الجنون • ومع أن الادارة تبرر تصرفها بأن فى الابقاء عليه فى عمل آخر تنفيذا لالتزامها نحوه وهو مايجب عليها فى كثير من الأحيان ، الا أن عملية التعلم مرة أخرى تتصل بالحواجز العاطفية والبدنية معا فى كثير من العمال ، وبخاصة كبار السن • واذا اعترض التغيير سبيل تحقيق أهداف الفرد فى الحياة وسبيل الوسائل التى يحقق بها احتياجاته الأساسية للاعتراف به ولاحترام ذاته ، فمن الأرجح أن يكون تكيفه مع التغيير بطيئا وعسيرا •

الأسباب الاجتماعية

ان البحوث فى طبيعة مقاومة الموظفين للتغيير قد أوصلت المراقبين البارعين الى النتيجة الآتية : « فى الواقع أن مايقاومه الموظفون ليس التغير الفنى ولكنه التغير الاجتماعى ، وذلك التغير فى علاقاتهم الانسانية الذى يصحب عادة التغيير الفنى » (٧) ونقصد بالوجه الاجتماعى تلك الطريقة التى يظن بها من يتأثرون بالتغير ؛ انه سيغير من علاقاتهم الشخصية الثابتة فى بيئة عملهم فعلى سبيل المثال : قد يؤدى التغير الى انفصام عرى مجموعة من الموظفين تربطهم علاقات صداقة وتعاون راسخة من زمن بعيد ، ويشعرون بالأمن نحو أنفسهم ونحو رؤسائهم ، بل ونحو قدرتهم على القيام بالمهام ذات المسئولية • ولاشك أن مثل هذه العلاقات انما تحتاج الى وقت لاقامتها ، كما أنها تحدد طرقهم فى العمل معا كمجموعة متعاونة •

كذلك تساعد عاداتهم وطباعهم غير الرسمية على تكوين معانى الرضا فى أعمالهم ، حتى اذا اهتز شعورهم بالتضامن نتيجة لاقتراحات التغيير

(٧) راجع Paul R. Lawrence, "How to Deal with Resistance to Change," *Harvard Business Review*. May-June. 1954, p. 49; Harriet O. Ronken and Paul R. Lawrence, "Administering Changes : A Case Study of Human Relations in a Factory," Harvard University Graduate School of Business Administration. Division of Research, Cambridge, Mass., 1952.

الصادرة من جهة ما فى الصفوف الأمامية ، فانه تظهـر أنواع متباينة من المقاومة كثيرا ما يكون تعليلهم لها غير معبر عن الأسباب الخفية ، ولكن العمال يرون فى ذلك تحديا للأسس التى يقوم عليها أمنهم والتى قد تشتمل على مستويات الأداء الثابتة غير الرسمية ، كمـا أنها قد تؤثر فى مراكـزهم الاجتماعية فى المصنع أو المكتب ، أو قد ترغمهم على تطوير أساليب ارتباطهم بعضهم ببعض فى المصنع كما اعتادوها ؛ اذ أن التغير يعنى صداقات جديدة ومعايير جديدة ومراكز عمل جديدة أو بيئة عمل جديدة يشعرون أنها تقحم عليهـم اقحـاما •

هذه العلاقات الاجتماعية التى تميل الادارة الى اهمالها هى عـوامل جوهرية تسهم فى اشاعة الرضا عن العمل وزيادة الانتاج ، ولذلك فـان المديرين التنفيذيين والاستشاريين الذين يتجاهلون مغزى الأسباب الاجتماعية لمقاومة العمال للتغيير سوف يفشلون فى الالمام بأسباب نشوب الاضطرابات من فريق من العمال يدين بالولاء ويحب التعاون • ومن الناحية الأخرى فان معرفة هذه التفاعلات كثيرا ماتسمح للمديرين التنفيذيين بمواءمة ادخـال التغيير بطرق تعترف بالعوامل الاجتماعية الفريدة التى توجد فى كل موقف جديد •

الأسباب الفنية

من المرجح أن تصاغ التغييرات التى تقدم من الاخصائيين والاستشاريين فى لغة فنية لتعرض على الادارة العليا للموافقة والاعتماد ، ولابد أن تستند على حقائق واحصاءات اعتادتها الادارة • ومع ذلك فاذا سعى المهندس الى أن يشرح اقتراحاته للجنة نقابية أو لجماعة من العمال الذين سيتأثرون بها ، فان مشكلته تختلف أساسا ؛ اذ أن الأفراد ذوى الثقافة والتدريب المختلف تمام الاختلاف ، وذوى وجهات النظر المختلفة والشكوك القوية التى تشـوه مايسمعون ، قد يبدو أنهم غير قادرين على فهم الأوجه الفنية للتغيير أو الطريقة التى سوف تؤثر فيهم فى الواقع كأفراد •

لايكفى استخدام طرق الادارة لاثبات سلامة وجدية التغيير ، بـل لابد أن يدرك الرؤساء أنه لابد من مقابلة مشاعر الموظفين القوية فى طور مبكر ؛ ذلك أنه اذا ووجهت هذه المجموعة من العمال بالخطة كاملة ، دون العلم مقدما

بحدوثها والمشاركة فى وضعها ، فان وقوع المقاومة يكون مضمونا وسوف يدرك أى مسئول ـ مثل الكاتب الذى لم يكن مستقرا فى مقعده أثناء اجتماع من اجتماعات التظلم عندما حاول مهندس استشارى أن يشرح خطته ويدعمها بتفاصيل عن بحوث الزمن ـ أنه من العسير الوصول الى الفهم الحقيقى ، والى القبول تحت هذه الظروف وفى مثل هذه الأوقات يكون من الصعب أن ينفذ التفسيرات المنطقية خلال دورات الخوف العاطفية التى تسد طريق قبول الموظف للتغيير ٠

الخاتمـــة

بالرغم من أسباب مقاومة التغير الكثيرة المتداخلة بعضها فى بعض ، فان المديرين المجربين فى المراكز التنفيذية والاستشارية يعلمون أن مثل هذه التغييرات يمكن أن تتم بنجاح عظيم عن طريق أولئك الذين يأخذون فى حسبانهم تفاعلات ومخاوف الموظفين عند وضعهم خطة التغيير وادارتها ، ومازالت الادارة قابضة على الزمام ومصدرة للقرارات ٠ ولايظن فى هذا المجال أنه يجب على الادارة أن تعدل قرارها المدروس بعناية والمبنى على ثاقب الفكر والخاص بتغيير السياسة أو بطريقة العمل أو الآلة ٠ ولكن معرفة وجود أسباب حقيقية لمخاوف الموظفين ، وأن اهتمامهم بها معقول ومفهوم ، سوف يمكن الادارة من أن توائم بين طريقة مواجهتها للأمر ، وربما بين بعض أجزاء الخطة ، وبين حقيقة مخاوف الموظفين كما يراها من يتأثر بالتغير ٠

وفى استطاعة كل منا أن يتذكر مقاومته العنيدة لبعض أوجه التغيير التى اقترحها آخرون ، حيث أثيرت مشاعرنا ، وأصبح من الصعب اقناعنا ، ووقفت مشاعرنا الداخلية التى لم نستطع تفسيرها فى طريقنا ٠ ولاشك أن مثل هذه التفاعلات الانسانية تلعب دورها عند الموظفين والمشرفين والمنفذين أثناء العمل ٠

كيف نعالج مقاومة التغير

تفاعلات الموظفين

يأخذ السلوك المبنى على الشعور القوى بالخوف والمتأثر بالاعتقـادات غير الواعية وضروب الولاء والتعصب أشكالا كثيرة العدد ، وهو من النـادر أن يبنى على المنطق ، فمن وجهة نظر العمال : « نحن نشعر بشكل ما أن هذا التغيير غير عادل ، وأن شخصا ما سيصيبه ضرر » لعل أكثر صور مقـاومة التغيير الماكرة شيوعا تتضح فى تحديده لحجم الانتاج وهو مايعرف عـادة بالابطاء ٠

ويمكن أن يكون الابطاء عملا فرديا عندما يجد العامل طرقا مختلفة تجعل عمله يبدو صعبا أو غير ملائم وغير عملى ، فتنشأ الأخطـاء لأسباب مجهولة غامضة ، ويدعى أن ضبط الآلة غير كامل ، أو أن الاضاءة أو شيئا آخر يتعارض مع القيام بالعمل ، وقد يصبح التغير كثير الحدوث ويضيع كثير من الوقت عند البدء فى العمل فى الصباح ، أو فى التحضير للأغلاق عنـد الغداء ، أو فى آخر « الوردية » ٠ كل هذه من تفاعلات العاملين النموذجية ٠

ولاشك أن الابطاء الجماعى تترتب عليه أخطار أقل للعامل الفرد ، لأن كل واحد يوافق وديا على مايجب عمله ، ويتصرف الجميع معا كجماعة واحدة للاحتفاظ بمستوى الانتاج عند معدل متفق عليه فلايتعرض أى واحد منهم لتوقيع العقاب لعدم مقدرة الادارة على تحديد فرد بمفرده ٠ وقد يكـون التغيير عندها مهددا بفصم عرى جماعتهم المتجانسة المتآنسة ، أو بتعـديل أساليب سلوكهم المعتادة ٠ وعلى سبيل المثـال شعرت جماعة من مفتشى الأقمشة ـ الذين اشتغلوا بشد القماش باليد فوق عمود خشبى فـوق الرؤوس ـ بالتهديد بتغيير ذلك الى طريقة أسرع كثيرا للتفتيش تعمل آليا ويقوم بادارتها فى هذه الحالة واحد منهم فقط أطلقوا عليه اسم (فنـان السرعة) ، فالى جانب تثبيت مستوى انتاجهم عند الحد الأدنى الذى يبلغ بالتقريب ٢٥٪ أقل مما أثبتوا أنهم قادرون عليه من قبل ، قد وجدوا أيضا الوسائل لتعويق ومضايقة (فنان السرعة) كما استخدموا الضغـوط الاجتماعية ليشعروه أنه منبوذ ، واتبعوا غير ذلك من مظاهر المقاومة التى تتمثل

فى ترك الموظفين للعمل ، وفى الغياب ، أو فى طلبات النقل ، كما تعكس التظلمات والشكاوى والمعارك عدم استقرار الحال ٠

ومع أن الاضرابات قد تسببت فى الماضى عن عدم قبول الموظفين والنقابة للتغييرات ، فقد قل حدوثها منذ أن المت الادارة بتأثير التغيير على العمال وعلى نقابتهم ، ومنذ أصبحت أكثر تفهما عند مواجهة ذلك الأمر ، ومع ذلك فهناك مثال قريب فقد حدث اضراب كبير دعت اليه احدى نقابات عمال الكهرباء الكبرى فى مصنع من مصانع احدى شركات المنتجات الكهربية الكبرى ، اذ شكت النقابة من طلب الشركة اضافة بند فى عقد العمل يسمح بمقتضاه للشركة باحكام معايير الأداء كنتيجة لاعادة دراسة وتوقيت الأعمال المختلفة ٠

ينبغى أن يدرك المديرون التنفيذيون أن التغيير يهدد (انماط) عادات الموظفين الثابتة ، وقد يؤدى التغيير الى طلب مهارات جديدة ليس لدىالموظفين القدامى ، لا الرغبة ولا القدرة على الوصول اليها ، وعليك كمدير تنفيذى أن تدرك أنه لابد من مساعدة هؤلاء الناس للتغلب على تفاعلاتهم العاطفية أولا حتى اذا ماقبلوا حتمية التغير فانه يمكن أن تتخذ الخطوات لمساعدتهم على التكيف مع الوضع الجديد ٠

عندما يفصم التغيير عرى وحدة من الأفراد شديدة التماسك أو يعيد تنظيم مراكز عمل الأفراد ، فان ذلك يقلب أوضاع التوازن السابق فى علاقاتهم الجماعية وعاداتهم ، ولكن تشير التجارب والبحوث العملية بكل اقناع الى أنه عندما يدرك العمال الحاجة الى احداث التغيير ، ويشتركون مع الادارة فى وضع الخطة له ، وفى الملاءمة بينه وبين الظروف المحلية ، فان الانتاج يزداد فى الأسابيع الأولى من العمل على ما لو أخطر العمال عن الوظائف المعدلة ومعدلات أجر القطعة مجرد أخطار ، ففى احدى التجارب وضحت الحاجة الى التغير ، والى خفض التكاليف بطريقة دراسية فى أحد اجتماعات المجموعة ، وفى وجود كل العمال الذى سيتأثرون بالتغير قبل احداثه ، وبعد الاتفاق على ضرورة خفض التكاليف ناقشت الادارة معهم خطط الأعمال الجديدة ومعدلات أجر القطعة ٠ وبعد أن تمت الموافقة على الخطة اختارت الجماعة أفرادا للتدريب الخاص اللازم ، وقد تبع ذلك أن تلقت الادارة كثيرا من الاقتراحات المفيدة عن تنظيم العمل الجديد ٠

طبق روتين الشركة العادى فى تغيير أعمال جماعة مقابلة الى نفس الأعمال الجديدة ، وبعد أن حور العمل ووضعت المعدلات الجديدة قيل للعمال ان ظروف المنافسة جعلت التغير ضروريا ، وشرحت لهم المعدلات الجـديدة • ماذا حدث للانتاج ؟ بعد ثلاثة أسابيع بلغ متوسط انتاج الجماعة المقـابلة خمسين وحدة فى الساعة ، وذلك مثلما كان من قبل ، وبلغ انتاج الجماعات التى اسهمت بنشاط فى اجراء التغيير من ستين الى سبعين وحدة فى الساعة واستمر فى الزيادة الى أن بلغ متوسطه سبعين وحدة فى الساعة بعد سبع أسابيع • وأوضحت التجربة أن الجماعة المقابلة قد أقامت لنفسها مستوى انتاج خاصا بطريقة ودية عند خمسين وحدة كاحدى الوسائل التى تظهـر بها للشركة اعتراضهم على التغيير وللطريقة المستبدة التى وضع بها العمـل الجديد(٨) • وقد أثبتت تجارب كثير من هيئات الادارة ومن النقابات فى عدد من الصناعات هذه النتائج •

رغم النظر الى التغير على أنه تحد لنظم الضمان الاجتماعى فانه لاشك أنه من الممكن أن تقبل الجماعة مثل هذه التغييرات ، اذ كثيرا ما تغير جماعات العمل أنفسها بارادتها من الداخل ، ولكن الادارة التى تفهم طبيعة العوائق النوعية وتستخدم امكانيات الجماعة الخاصة فى توجيه التغيير تستطيع أن تحقق النتائج بل وتحققها بالفعل •

شعور النقابات نحو التغيير

لقد تقدمت قيادة نقابات أمريكا شوطا بعيدا فى قبولها حق الادارة فى احداث التغييرات بقصد تحسين الانتاج ، وقد توضح القبول العام بوجهة النظر العصرية فى تصريحات فيليب مورى الرئيس السابق للمجلس الأعلى للمنظمات الصناعية CIO وتصريحات جورج مينى الرئيس الحـالى لمنظمة اتحـاد العمل الأمريكى والمجلس الأعلى للمنظمات الصنـاعية المشتركة AFL - CIO ونجـد برهانا على ذلك أيضـا فى اتفاقـات النقـابات ، بما فى ذلك الاتفاق المبرم بين نقابة اتحـاد عمـال السيارات بأمريكا وادارات شركات السيارات الكبرى (انظر النموذج ١٢ — ١) •

(٨) راجـع Lester Coch and J. R. P. French. "Overcoming Resistance to Change," *Human Relations*, 1948. p. 512.

نموذج ١٢ – ١ كيف تشير اتفاقية الأجور الى الحاجة الى الانتاج (شركة فورد للسيارات واتحاد عمال السيارات – ٢٠ سبتمبر سنة ١٩٥٨) .

المادة التاسعة .

قسم ٢ – عامل التحسين السنوى .

أ – المبادىء المعترف بها .

يعترف عامل التحسين المنصوص عليه فى هذه الفقرة بأن التحسين المستمر فى مستوى معيشة العاملين يعتمد على التقدم الفنى وأفضل الآلات والطرق والعمليات والمعدات وعلى السلوك التعاونى لجميع المشتركين فى هذا التقدم كما يعترف فضلا عن ذلك بالمبدأ القائل ان زيادة الانتاج بنفس جهود القوى البشرية هو غرض اقتصادى واجتماعى سليم .

ب – مقدار العلاوات وموعد تنفيذها .

وعلى هذا الأساس اتفق على أن يمنح عامل تحسين الأجور الموضح فيما بعد لكل موظف يسرى عليه الاتفاق :

فى أول يوليو سنة ١٩٥٨ ، أول أغسطس سنة ١٩٥٩ ، أول سبتمبر ١٩٦٠ علاوة قدرها ٢٪٢٪ (اثنان ونصف فى المائة) من أجره الأساسى عن الساعة أو ستة بنسات فى الساعة ايهما أكبر .

تضاف علاوة عامل التحسين الى أجر الساعة الأساسى لكل قسم .

ومع كل فباستعراض حالات معينة تجد الادارة أن النقابة قد وضعها أعضاؤها فى وضع طابعه مقاومة التغييرات المتعددة ، وذلك بالعمل على تأخيرها وأحيانا بتشجيع الابطاء فى العمل حتى تضطر الادارة الى مراجعة خططها الا أن النقابات الأكثر نضجا ، والتى تخضع لقيادة تشعر بالمسئولية ، قد أحرزت تقدما فى تعليم أعضائها ، وفى مساعدة الادارة للحصول على موافقة العمال على التغيير . واذا هيأت الادارة الجو المناسب فان النقابة تستطيع أن تسهم بنصيبها فى المساعدة ، واعتمادا على كيفية معالجة الادارة للموقف تبدأ دائرة من التفاعلات يكون طابعها اما الثقة واما الشك والخوف .

وعلى سبيل المثال أخطرت احدى شركات المـرافق الكبـيرة ، النقابة بحدوث تغييرات تكنولوجية واسعة النطاق ثلاث سنوات مقدما ، وقد قامت فى الوقت المناسب تعديلات مرضية حتى تيسر امتصاص التغييرات بأدنى صعوبة ممكنة ، وقد سمح الاخطار المقدم فى هذه الحالة باتمام التعديلات فى نظـام الأقدمية ، وباعادة تدريب العمـال استعدادا للوظائف الجـديدة ذات المسئوليات الجديدة وتكفل التبديل الطبيعى فى العمال بحل باقى المشكلة ، كما تم الوصول سلفا الى اتفاق مشترك بين النقابة والادارة فى شأن حـق العمال الذين فصلوا لفترات قصيرة فى اعادة تعيينهم •

ان دور قيادة النقابة هو أن تحمى أعضاءها مما قد يصيبهم من ضرر نتيجة للتغيرات ، وذلك باتباع أى طرق يبدو أنها أكثر فاعلية فى كل حالة على حدة ، فعند التفاوض على مايدفع للعمال الذين تأثرت وظائفهم وأجورهم بالتغيير تهتم النقابة اهتماما حيويا بتوزيع الغنيمة فهى تنتظر من الادارة أن تقسم المدخرات بطريقة عادلة وتطالبها أساسا بأن تقتسم معظم هذه المدخرات مع أفراد العمال المعنيين ، وذلك بزيادة أجـور أولئك القائمين بالوظائف الجديدة لتعويضهم عن زيادة المسئولية والمهارة والجهد • والسياسة وطريقة التطبيق الأكثر شيوعا اليوم هى أن تطالب النقابة بفوائد التغييرات الكبيرة التى نتجت عنها كفاية الانتاج عند التفاوض على الأجور عامة حتى يستفيد بها جميع العمال بما فى ذلك أولئك الذين يقومون بالعمل ذاته ؛ اذ المفروض أن تعكس الأرباح المدخرات الناتجة عن استخدام الآلات ، أو طرق حديثة • وعلى هذا الأساس تساوم النقابات للحصول على نصيب من هذه الأرباح ، ومع ذلك فهناك الآن اعتراف متزايد بين النقابات بأن الضمان الوظيفى يعتمد جزئيا على أن تضع الادارة جانبا قدرا كافيا من «بذور المال» يؤخذ من الأرباح لتكوين احتياطى يستخدم فى التجديد ، وفى البحوث ، وفى التنمية • وهناك علاوة على ذلك مطلب تتقدم به النقابات فى بعض الظروف ، وهو أن تستخدم الادارة بعض « الوفورات » فى تخفيض الأسعار على المستهلكين ، ويتحـدد وضع النقابة النهائى لمحصلة هذه العوامل جميعا فى كل موقف •

أفضل طريقة لتوقيت التغيير

يمكن أن يؤثر سير التغييرات وتوقيت ادخالها على مدى تقبلها من وجه نظر النقابات ورجالها الرسميين • وقد قابلت بعض هيئات الادارة نتـائج

تعسة فى محاولتها ادخال التغييرات الكبيرة بالقوة فى الوقت الذى كان فيه وكيل أعمال النقابة يناضل فى معركة سياسية داخل النقابة ، وكان مثار هذا النضال السياسى هو أنه قد تعاون مع الادارة أكثر من اللازم فى ادخال التغييرات ، فعند قطع منافسه على نفسه عهدا بأن يقف موقفا أكثر تشددا من التغيرات لم تلق الادارة بالطبع الا القليل من العون من رئيس النقابة الذى كان على وشك اعادة انتخابه • وعلى ذلك فتجب العناية بتوقيت ادخال التغييرات اذا أريد لها أن تمتص فعلا بواسطة مستويات الادارة أو بواسطة النقابة وأعضائها •

ان البرنامج الساحق الذى يحتوى على تغييرات كبيرة فى بعض الادارات دفعة واحدة قد يواجه النقابة بأكثر مما تستطيع معالجته • ومن تجربة الكاتب أنه من المرجح أن تغمر النقابة بالمشكلات الاقتصادية والسياسة المتصلة بالتغييرات لدرجة أنه يرتد بها الى وضع لا نهاية له من التساؤلات والمقاومة وسد كل السبل أمامها اذ ليس فى قدرة الادارة أو النقابة أن تمتص العدد الكبير من التغييرات فى فترة قصيرة من الزمن ، ولكن التوقيت الاستراتيجى للتغييرات سيساعد الموظفين ونقاباتهم على هضم كل تغيير يقع وعلى سبيل المثال يمكن ادخال التغييرات التى توضع خطتها بعناية مقدما كجزء من نشاط الشركة التخطيطى الطويل المدى فى أوقات معينة بحيث تقلل من الخوف من البطالة الى أقصى حد ، أو ترتيبها بطريقة يمكن معها امتصاص العمال الذين يصيبهم الضرر مباشرة ، أو تدريبهم لشغل وظائف مماثلة فى جهات أخرى ولكى يمكن اتمام الجزء الأخير يحتاج الأمر الى نظام أقدمية مرن يشتمل على حماية أقدمية الأشخاص الذين ينقلون لهذه الأسباب •

يساعد اخطار رجال النقابات الرسميين ولجان الأقسام مقدما ، وعلى الأخص عندما تستطيع الجماعة المتصلة بالموضوع أن تلقى الأسئلة وتقدم الاقتراحات بشأن خطط الادارة التجريبية قبل أن تصبح نهائية بوقت كاف وأن من المرغوب فيه اتاحة وقت مناسب للتجربة يسمح لقليل من العمال المؤهلين بتجربة الوضع الجديد تحت اشراف رئيس العمال بالاشتراك مع اخصائى فنى كما أنه ينبغى للادارة أن تستمر فى اتباع أسلوب الفكر المتحرر بقبول الاقتراحات من أى مصدر كان وفى نهاية فترة التجربة تستطيع النقابة أو جماعة الموظفين بالطبع أن تثير الاعتراضات التى يمكن

معالجتها عندئذ باتخاذ اجراءات التظلم أو باتباع طريقة تحكيم فى نهاية الأمر(٩) ٠

نموذج رقم ١٢ ـ ٢

البنود الخاصة باعباء العمل وتوزيعه لشركة فول ريفر ـ بنيوبدفورد ـ مساشوستس صناعة النسيج واتحـــاد نقابات عمال النسيج

للشركة الحق فى أن تغير أو تدخل الآلات والعمليات والطرق المستخدمة فى الصناعة بقصد تحقيق كفاية التشغيل والاستفادة من وقت عمل الموظفين الى أقصى حد من الانتاج بدون الاضرار بحالتهم الجسمانية أو العقلية ، وبدون الارهاق والتعب الذى لا مبرر له وتعد الشركة التحليل العلمى للوظائف المشتمل على دراسات الوقت كأساس لتوزيع العمل توزيعا عادلا ٠

يدخل أى تغيير فى توزيع العمل تحت أى من الثلاث الفئات الموصوفة فيما يلى :

(أ) **التغييرات الروتينية** : التغييرات الروتينية هى تلك التى تترتب على تعـديلات فى تكوين الوظائف الحالية ولا تحتاج الى تغيير فى الطرق أو الآلات أو المعدات ٠

(ب) **التغييرات الفنية** : التغييرات الفنية هى تلك التى تترتب على تغييرات فى المعدات أو الآلات المستخدمة فى الوظيفة ٠

(جـ) **التغييرات الأخرى** : هى كل التغييرات الأخرى التى ليست روتينية أو فنية ٠

١ ـ **التغييرات الروتينية** : سيكون للشركة الحق فى عمل التغييرات « الروتينية » حسبما تقتضيه الظروف ، ويمكن مناقشة هذه التغييرات بناء على طلب النقابة وبين ممثلى النقابة والادارة ، فاذا حدث خلاف بين الطرفين بشأن التغييرات الروتينية فلا يمكن تسويته بالاتفاق المتبادل فسوف تعرض هذه التغييرات على التحكيم كما هو مبين فى هذا الاتفاق ، ويكون قرار التحكيم نهائيا وملزما ٠

٢ ـ **التغييرات الفنية والتغييرات الأخرى** : تخطر الادارة النقابة أولا عن ضرورة أحداث تغيير ، وعن التاريخ التقريبى للتنفيذ ، وعن طبيعة الواجبـــات المقترحة ، وتوزيع الأعمال والمكاسب المنتظرة على نموذج متفق عليـــه بين الطرفين ٠ وسوف يجتمع الطرفان لمناقشة الاقتراح قبل تاريخ احداث مثل هـــذا التغيير بأسبوعين (٢) على

---

(٩) كمثال للاتفاق بين النقابة والادارة بشأن التغييرات أنظر نموذج ١٢ ـ ٢ ٠

الأقل • وسوف يقدم المصنع كل البيانات الضرورية لفهم التغيير المقترح فهما كاملا •

يقيم المصنع التغيير لفترة تجريبية قدرها أربعة (٤) أسابيع ربما تزاد بالاتفاق المتبادل وسوف يتقاضى العمال أثناء فترة التجربة أجورا لا تقل عن متوسط أجورهم عن ساعات العمل فى فى ربع السنة الأخيرة ، كما هو مبين فى سجلات الضمان الاجتماعى • وفى حالة الاتفاق النهائى أثناء أو بعد فترة التجربة على زيادة الأجور سوف يكون الدفع للموظفين بأثر رجعى من تاريخ الحاقهم بهذا العمل • وفى خلال الخمسة عشر يوما (١٥) السابقة على انتهاء فترة التجربة يجوز للنقابة فى حالة عدم الرضا أن تتقدم بمذكرة بتظلماتها ، واذا لم يمكن تسوية التظلمات فى بحر خمسة أيام (٥) من تاريخ تقديم المذكرة تعرض النقابة الموضوع للتحكيم لاصدار قراره النهائى الملزم •

يسرع كل من الطرفين بقدر الامكان لبدء أو انهاء التحكيم المتصل بالبند السابق •

كيف يتفاعل رئيس العمال مع التغييرات

وصف الفصل التاسع الوضع العسير الذى وجد رئيس العمال نفسه فيه كنتيجة للاقلال من أهمية وظيفته ولقيام النقابة ، وقد أشرنا أيضا الى أن رئيس العمال يقدم بدور مزدوج فى علاقاته كمرؤوس لرئيسه وكرئيس لموظفيه والى أى الجهات ينحاز عادة • وقد يرى رئيس العمال فى التغيير الذى يقترحه اخصائيون استشاريون ـ كمهندسى طرق الأداء مثلا ـ نقدا لطريقة ادارته لقسمه :

« لماذا لم تتبع أنت كعضو فى هيئة الادارة هذا التغيير منذ زمن بعيد » ؟ •• ويكون جوابه على الأرجح : « هـذه عمليتى ـ لماذا لم يبحثوها معى ويستخدموا تجربتى العملية ـ كنت أستطيع أن أمنع كثيرا من المصاعب التى تواجه هذه العملية ، ولكن هل أدلهم ؟ الى الجحيم • كلا لم يدر بخلدى مطلقا أن هذا التغيير سوف ينجح بكل تأكيد » •

قد يكون لرئيس عمال آخر وجهة نظر مختلفة : « كان قسمى يسير سيرا حسنا وقد استغرق تدريب هؤلاء البنات كثيرا من الوقت واحتاج الى كثير من الجهد والآن وبمجرد أن استقر القسم ، يأتى تغير آخر لم يذكروا لى كلمة واحدة عنه الا هذا الصباح • انظر الى هذا الشخص الذى أقام التغيير الجديد الذى يقول أن تقديراته تثبت أنه سوف يوفر فريقين « طاقمين » من

الأيدى العاملة ٠ انه لم يعمل فى هـذا المكان فترة كافية ليفهم أنواع الصعوبات التى تواجهنا وما يهم البنات وأنت تعلم أن كل واحدة منهن عندها آلتها ولا تطيق آية واحدة منهن أى عمل يعهد اليها به يبعدها عن آلتها ٠ ولكن أنظر الى خطته سوف أبلغهن الأوامر وأخبر البنات بما تريده الادارة ، ولكن لدى شكوكى الى أى مدى سوف يتبعون فيه النظام الجديد » ٠

يوازى هذا الاستشهاد تقريبا ملاحظات مشرف معروف لدى الكاتب معرفة جيدة ، ولو أن ذلك لا يعتبر نموذجا لكل رؤساء العمال الا أنه يمكن استخدامه لشرح كيف يمكن ملاحظو العمال وكذلك العمـال أن يفسدوا التغييرات التى لا تأخذ فى حسابها مصالحهم المشروعة ٠

فى الطرف الآخر نجد رئيس العمال الملم باتجاهات الادارة لدرجة أنه يغير الأشياء باستمرار أسرع مما يستطيع العمـال أن يتكيفوا مع الوضع الجديد ، غير أن رئيس العمال ذا الخيال والقدرة على التلاؤم والعمل على تحسين قسمه باستمرار يستطيع أن يستغل فـرق الاخصائيين الاستشاريين استغلالا حسنا ما دام لدى الطرفين الصبر على مناقشة التغيير ، وعلى تعليم بعضهم بعضا بخصوص افتراضاته ومضمونه ٠ فاذا ابتدع الخطة أحـد المهندسين فينبغى له أن يقابل رئيس العمال فى طور مبكر وأن يجد وسيلة للتفاهم معه بلغته ، وسوف يقوم المهندس الذى يفهم موقف رئيس العمال ويحترم أى تغيير مقترح له على أنه اقتراح تجريبى فى طوره المبكر لاستكمال وضعه ، فهو يحتاج فى الواقع الى معونة رئيس العمال ، سواء لوضع الأوجه الفنية للخطة أو لكى يعرف أيضا منه كيف تؤثر الخطة فى العلاقات داخل قسمه ٠ وعندئذ يسهم رئيس العمال ، الملم باتجاهات الموظفين ، اسهاما كبيرا ٠

فى الحقيقة سوف يتعلم المهندس الاخصائى القادم من المكاتب الأمامية من تجربة رئيس العمال أكثر مما يتعلمه رئيس العمال منه ، بشرط أن يكون صبورا ومستعدا لأن يستمع لرئيس العمال الى النهاية ، ويضع الاقتراح المقدم للادارة عن التغيير مشتركا بين رئيس العمال والمهندس الاخصائى ، وكذا التفاهم المتبادل عن كيفية ادخاله سوف يشجع رئيس العمال على تحمل مسؤولية اتجاهه بطريقة عملية ستكون مقبولة فى قسمه ٠ ومن تجربة الكاتب ينمى رؤساء العمال ، الذين يرتبطون بالتغييرات ارتباطا مباشرا على هـذا النحو ، قدراتهم الفنية فى العملية ويبنون هيبتهم ووقارهم بين العمال والادارة على حد سواء كمديرين حقيقيين خليقين بالاحترام ٠ وليستفيد من تجربة رئيس

العمال الفريدة فى نوعها ينبغى أن يعترف الاخصائى الاستشارى باخلاص بذلك المشرف الذى تسلق السلم بالطريقة الصعبة ، ومع ذلك تعلم الكثير بهذه الطريقة كما يجب ان يكون لدى الفنى نفسه قدر من التواضع. ومن الاعتراف بأنه حتى رؤساء العمال الذين هم مندوبو الادارة لا يؤيدون التغيير تأييدا كاملا ما لم يؤخذ شعورهم بالفخر والاعتزاز واحترام الذات فى الاعتبار.

كيف يؤثر التغيير فى الاخصائيين الفنيين الاستشاريين

فى السنوات الأخيرة أصبح كثير من التخصصات الفنية الجديدة معترفا به كأمر حيوى لنجاح الأعمال فى المؤسسات المتوسطة والكبيرة والى جانب الرجال المختصين بطرق الادارة والمهندسين المختصين ببحوث الزمن والأفراد المختصين بالرقابة على الانتاج الذين صحبوا الادارة العلمية ابان الحرب العالمية الأولى تقريبا فاننا نجد الآن اعدادا متزايدة من التخصصات المعترف بها والتى أصبح لها أهميتها فى تسيير دفة الأعمال فى المصنع ، مثل مهندس التصميمات والتنمية وعلماء البحث العلمى والتنمية والخبراء فى مراقبة مستوى الانتاج المتخصصين فى خفض التكاليف ، ومخططى المنظمة ومهندسى تدبير الخدمات وكذلك مع ادخال الآلية والآلات الحاسبة نجد المهندس الالكترونى والخبير الرياضى كل هؤلاء ينتظر أن تصدر منهم التغييرات ، ولكى يكون لكل فرد أو جماعة من هؤلاء دور فعال فى العمل يجب أن يندمجوا بأى شكل كان فى ثنايا المنظمة الانسانية الخاصة بالمصنع.

ان احدى المشكلات الصعبة التى تواجه الاندماج والتوحيد هى فى الواقع النظر الى هؤلاء الاخصائيين على أنهم « الرفاق الحالمون » الذين عينتهم الادارة لكى يفكروا ويبتكروا تلك التغييرات التى يصعب فى بعض الأحيان أن تمتصها المنظمة الانسانية القائمة ويدرك المشرفون الذين ارتقوا بعد فترة طويلة من الجهد المضنى داخل المصنع الهوة التى توجد بينهم وبين هؤلاء الاخصائيين المدربين تدريبا عاليا(١٠) ، هذا فضلا عن أن كثيرا من الاخصائيين

---

(١٠) يبين بحث مسحى أجرته جمعية تقدم الادارة على ٥٠٥٠ من العمال فى دراسة الزمن ان ٥٧٪ منهم لديهم تجربة عملية فى أروقة المصانع ، ٤٪ حضروا برامج تدريبية علاوة على على ذلك ، وان ٢٥٪ حضروا بعض التدريب عن طريق فيلم سينمائى.

والاستشاريين لا يتكلمون نفس اللغة السائدة فى أروقة المصانع ولا يدركون قبل كل شىء كيف تقلب آراؤهم الجديدة أوضاع الأمور رأسا على عقب أمام رئيس العمال المسؤول عن اشاعة العلاقات الطيبة المستمرة باستمرار فى المصنع ، وفوق هذا وذاك ، فان الادارة تضغط على هؤلاء الاخصائيين ليدفعوا عجلة التغيير حتى يبرروا وجودهم •

يحتاج هؤلاء الاخصائيون المعترف بهم حديثا الى قدر كبير من التعلم والتدريب قبل أن يتحملوا كامل المسؤولية ، ومن العدالة القول بأن المهندس ان هو الا نتاج للعلم والتدريب ، وهو يحضر معه الى عمله كثيرا من طرق التفكير ووجهات النظر والمعايير المعتادة التى تعلمها فيما حضره من برامج عملية ، اذ يجب عليه أثناء تلقيه العلم على استاذه فى المدرسة الفنية أن يتبع المسلك الفنى ، وأن يؤيد اقتراحاته بتبريرات دقيقة حتى يمكنه أن يتم دراسته بنجاح ، ولكن لا يتعرض المهندسون الأحداث بقدر كاف لطرق الالمام بكيفية تأثير دراساتهم وخططهم فى المنظمة الانسانية التى تضطر الى التكيف معها الا فى عدد قليل جدا من المدارس الهندسية والفنية ، ولسوء الحظ يؤدى التدريب الهندسى بالرجال الى بناء اقتراحات عن الناس وقدراتهم على التغيير وعلى التكيف مع الاقتراحات التى يتقدم بها المهندسون أنفسهم ، ويصبح الفرد الانسانى بطريقة ما عنصرا آخر من العناصر التى يمكن التنبؤ بها والذى يستطيع المهندس أن يدخله فى خططه وفى تقديراته ، كما يفترض أن رئيس العمال والعمال يستطيعون التكيف ، بل يتكيفون فعلا مع الخطة السليمة من وجهة النظر الهندسية المعقولة • ولكن ــ كما سبق أن رأينا ــ لا يستطيع المشرفون ولا العمال التكيف بهذه السهولة ما داموا يفسرون هذه التغيرات بطرق مختلفة تماما • وهذا يتوقف على كيفية شعورهم نحو تأثير التغييرات فيهم وفى جماعتهم بالذات ، هذه المشاعر تضبط تفاعلاتهم •

ونحن نعلم من التجربة أن الاخصائى الاستشارى الذى وضع التغيير الخاص بخفض التكاليف سوف يتقدم به الى الادارة مستخدما معايير الادارة فى مجال الوفر فى التكاليف •• الخ حتى يحصل على موافقة رجال لتنفيذه• فاذا تمت الموافقة فيغلب أن تعطى الادارة المهندس النور الأخضر حتى تجرب فكرته ، ثم بعد ذلك تدخلها فى مجال الانتاج بمساعدة مراقبى الانتاج ، ومن الآن فصاعدا يصبح مسؤولا عنه مسئولية تامة ، اذ أنه قد ورط نفسه أمام الادارة العليا فى أن التغيير سينجح • وينبغى أن يثبت لنفسه وللادارة أنه

سينجح كما قدر له أصلا ، وهو كثيراً ما يقدم خطته الى رئيس العمال المجرب الذى يرى الخطة كاملة لأول مرة ، واذا لم تعمل تقديراته حساب ما تقابله اقتراحاته من تفاعلات انسانية ، أو اذا واجه ما يثيره رئيس العمال وغيره من الذين يقلون عنه تحمسا للتغيير ، من تساؤلات وتعطلات فمن المرجح عندئذ أن يغلب على أمره ويخيب أمله ، وسوف ينتقل ما بداخله من نفاد صبر ان عاجلا أو آجلا الى رئيس العمال والعمال من خلال كلماته وسلوكه ، ومن المرجح أن هذا المهندس يرى الرجال فى المصنع يقفون فى سبيله ويسدون الطريق أمام مشروعه ، ويتعمدون البطء لاحراجه ، أو على الأرجح لا يعملون طبقا للمتوسط الذى أورده فى تقديراته ٠

واذا سارت الأمور فى الاتجاه الخاطىء فى مبدأ الأمر ، وهو ما يحدث دائماً فى الغالب الى أن تسوى كل الصعوبات ، أو اذا ظن المهندس أن النقابة تقف فى سبيله فانه من المرجح أن يدفعه شعوره نحو جماعة العمال الى سلوك مسلك عدائى كما لو كان يقول للعمال : « حسنا اذا لم تتعاونوا معى بارادتكم فى تنفيذ الخطة فسوف أجد الطريقة التى ترغمكم على ذلك » ٠ (فى أحد المواقف كان معنى هذا زيادة سرعة أحد خطوط التجميع الجديدة بدون علم العمال) ٠ كما يحدث غالبا فان الاخصائى الإستشارى يفتقر الى الثقة برئيس العمال وجماعته من العمال ، والى احترامه لهم ٠ وهذا يؤدى الى تأثير عكسى فيقابلون العداء بالعداء وتؤدى حلقة التفاعل التى طابعها عدم الثقة على الأرجح الى شعور بالكراهية حتى يضطر المهندس فى النهاية الى ترك القسم بكل هدوء أو بوسائل أخرى ٠ والأمثلة على هذه النتيجة النهائية ما زالت شائعة ، واذا كان القارىء قد تورط فى حادثة أو أكثر من هذا النوع باشتراكه فيها ، أو بوقوفه منها موقف المراقب ، فسوف يدرك مايمكن أن يثار من انفعالات شديدة وما يمكن أن يتسبب عنه من تأخير زائد فى الانتـــاج ٠

الخاتمـــة

يشير النموذج ١٢ ـ ٣ الى كثير من الفـروق بين المسلك التقليدى لادخال التغييرات وبين ما يسمى بمسلك المشاركة فيشير مسلك المشاركة الى أن الاخصائى الفنى يرغب باخلاص ويحتاج أصلا الى أن تتأثر آراء وأفكار

نموذج ١٢ ـ ٣ طريقتان لادخال التغيرات

الطـريقة الأولى : الملك التقليـدى

تفكير الادارة المختفى وراء بدء ادخال التغيير	افتراضـات الادارة عن كيفية ادخـال التغيير	شعور الموظفين نحـو التغيير
ينتظر من الادارة ، وخاصة من الاخصائيين ، أن يدخـلوا تغيرات فنية بغرض المنافسة .	لا يعترض الناس على التقدم والتغيير . أنظر كيف يستفيد كل واحـد من التغيير وتعـنى التحسينات الضمان الوظيفى .	فكرة لامعة أخرى من المكاتب الأمامية . لست أدرى ما تأثيرها فينا ، لقـد تعلمنا أن نـكون متشككين .
تبين الأفـكار الجديدة التى تصـدر منـا نحن الأخصائيين قيمتنا فى الشركة ونحن نتقاضى أجورنا لنقدم لها أفكارا جديدة. وتدلنا تدريباتنا الى ما يحتاج اليه الأمر هنا .	آراؤنا منطقية ، وهى مبرهنة على الورق ، ويحتـاج عرضها عليهم للموافقـة الى تفسـيرات معقـولة بلغة بسيطة سهلة . من الواضح أن الخطط سليمة .	من ذا الذى سيصيبه الضرر هـذه المرة ؟ يبدو أن الخطط سوف تقلب أوضاع الأمور عندنا. كانت آراؤهم خاطئة من قبل وربما هى كذلك الآن .
ليس لدى رئيس عمال المصنع ولدى الموظفين مالدينا من تدريب فنى أو معلومات عن المسـالك والطرق الحديثة ومسئوليتهم هى تنفيذ خططنا الموضوعة بعناية نحن نعلم أنها دقيقة ويمكنهم مراجعتها .	من الطبيعى أن يقاوم الناس التغييرات التى تؤثر فيهم وقد صادفنا مثل هذا الأمر من قبل ولكنهم يعتادونها دائما مع مرور الوقت بعـد أن يهدأوا ، ينبغى لهم أن يقبلوا الخطة ويثقوا بنا .	لدينا احترام الذات والمخاوف والشـكوك والقـلق ـ لماذا لاينصتون ويسمحون لنا بالشرح. كيف سيؤثر هذا فى وظيفتى وفى جماعتنا الآن وعلى المـدى الطويل ؟ عندى احساسات ولى حقوق فى الحماية .
نحـن قادمون من المـكاتب الأماميـة وهم يعـلمون أننـا حاصلون على موافقة الادارة ، ولذلك فالأفضل لهم الا يقفوا فى طريق التقدم .	هؤلاء الناس غير معقولين لأنهم يريدون فقط التمسك بالطرق القـديمة كيف يكونون قصـار النظر الى هذا الحد ؟ على كل حال سوف تساعدهم أفـكارنا أيضا على المدى الطويل .	لا تهتم الادارة أو هذا الفنى الا بفكرتهم الجديدة ، ومن المؤكد أنهم لا يهتمون بنا وبمستقبلنا يجب أن نهتم نحن بشئوننا .
ليس لدينا الوقت للبحث فى كل مسائلهم أو أن نفـكر فى آرائهم وعلينا نحن أن نبرهن على نجاح التغيير .	اذا كانوا عميانا وعنيدين الى هذا الحد فسوف نريهم من هو الرئيس وسـوف نضـطرهم للوصول الى مستوى تقديراتنا أو يتركوا العمل .	لا يستطيعون دفعنـا يمينا وشمالا . سوف نتحـد عليهم ونريهم أن الفكرة لا يمكن أن تنجح ولو لحق الضرر والتهديد لا يخيفنا من الآن فصاعدا فلن يجدوا منا أى تعاون .

الطـريقة الثانية : مسلك المشـاركة

تفكير الادارة المختفى وراء بدء ادخال التغيير	افتراضـات الادارة عن كيفية ادخـال التغيير	شعور الموظفين نحـو التغيير
ان أكبر مشكلة تواجهنا فى ادخال التغييرات هى أن نحصل على قبول الناس الذين يتأثرون بها وكذلك على تأييد النقابة •	كل تغيير يؤثر فى الناس ، فى وظائفهم ، وفى علاقاتهم • التغيير يولد الخوف أولا الى أن يفهموا •	نظن أنهم قد شرحـوا كل ما فى أذهانهم ويظهـر أنهـم مهتمون بالاصغاء الى مشـاكلنا ومخاوفنا •
سوف نضع مسـودة الخطة ثم نوضـح التفـاصيل لرئيس ــ العمال قبل الحصول على الموافقة من الرئيس الأعلى وسوف يشير رئيس العمال الى الصعوبات والى تفاعلات العمال قبل أن نسير بالموضـوع قـدما فهـو أدرى بمصنعه وبأفراده منا •	سـوف يكون لدى كل من رئيس العمال والعمال اقتراحات لمساعدتنا على الملاءمة بين الخطط وظروف المصنع المحلية • وبذا يكون أسهل عليهم أن ينفذوها وسوف نبقى عقلنا متفتحا حتى تتم التجـربة ونحصـل على النتائج •	قد لا تنجح الفـكرة ولكن دعنا نجربها بأمانة ــ لقد أظهروا بتصرفاتهم فى المـاضى أننـا نستطيع أن نثق أنهم لا يدخلون علينا شيئا • قد تعدل الخطة لتوافق الطرفين •
بين الأفراد الأكثر قربا من العمـل منـا علاقات ودية غير رسمية وعادات قد تقبلها آراؤنا رأسـا على عقب • لا يمـكننا التوقف لهذا السبب ولكن يمكن مناقشة الموضوع أو ملاءمة الخطط لتقليل الصعوبات الى أقصى حد•	لا يستطيع الناس فهم التغيير على أساس منطقى حتى تعـالج مخاوفهم الكامنة تحت السطح ــ اشرح الخطة عامة ثم أنصت الى ما يقولون والى المشـاعر التى لا يعبر عنها بوضوح • بين لهم أنك تفهم كيف يبدو الأمر لهم •	هم يرون وجهـة نظـرنا ويفهمـون فى الواقـع ماهيـة شعورنا فى هذا الوضع ونستطيع أن نتكلم بصراحة وهم يأخذون ما نقول مأخذ الجد ويعلمون أنهم لا يستطيعون ارغامنا على ذلك ضد ارادتنا • وما زالوا يتوقعون منا التعاون فى نفس الوقت • ان فينا كرامة أيضا •
الوقت الزائد الذى نصرفه الآن فى استشارة الموظفين سوف نوفره فى المدى الطويل وسوف نحصل على أفضل النتائج وأعلاها اذا شاركونا فى التخطيط ووضع أساس التغيير على طول الطريق رجال نقابتهم قوم مجربون ــ ويستطيعون المساعدة فى تأييد الخطة •	توقيت ادخال التغيير بعناية هام ويحسن أن يسبقه مقـدما التخطيط الذى يقلل من الآثار السيئة الى أقصى حد • أحطهم علما على الدوام حتى يثقوا أن كل شىء ممكن أن يعمل لحماية مصالحهم •	ان قبـول التغيير الآن فى زحمة العمل سوف لايضر بأحد اذ يمكن نقلهم الى وظائف أخرى خاليـة الآن نؤيد خططهم التى تشتمل على بعض اقتراحاتنا •

تفكير الادارة المختفى وراء بدء ادخال التغيير	افتراضات الادارة عن كيفية ادخال التغيير	شعور الموظفين نحو التغيير
يجب أن نراقب الأمر عن قرب حتى يستقر • ترقب تفاعلات رئيس العمال والعمال التى تنبىء بالخطر • أقض على المشكلات وهى ما زالت براعم ، وانقل المسئولية الى رئيس العمال بأسرع ما يمكن •	كن على اتصال دائما – عين مواضع الخطر قبل نشوء الأزمات ولكن أطلب اعطاء الخطةالتجريبية العادلة • أظهر الاهتمام وثق بتأييدهم للتغيير الذى ساعدوا فى بدئه • أيد رؤساء العمال •	الاخصائى الفنى مهتم وهو يحترمنا كآدميين وليس متكبرا وهو يتابع أعمالنا ويساعدنا فى الملمات • نحن مدينون له ولرئيس العمال بتنفيذها كما نفعل دائما •

كل من رئيس العمال وجماعة العمال بالتغيير • واذا شعر العمال فى المصنع بأن تلك هى حاجة طبيعية أصيلة لدى الاخصائى الفنى ، واذا أمكن لهم أن يروا أن آراءهم وتفاعلاتهم توزن بعناية فى التشكيل النهائى للخطة ، فان الخطة نفسها قد تصبح «خطتنا» ويهتمون اهتماما راسخا بانجاحها • ويمكن قبول مسلك المشاركة كطريقة فريدة فى نوعها اذا وجدت الاتصالات المفتوحة الحرة وتبنتها كوجه آخر من أوجه الجهود العامة الموحدة التى تبذلها الادارة فى مجال العلاقات الانسانية •

لا يمكن خلق كل علاقة الثقة هذه والفهم المتبادل فجأة من بين ثنايا السحب ان صح هذا التعبير – بل تعتمد على فلسفة ادارة ناضجة مستندة الى تأييد رجال التنفيذ والفنيين الذين يحترمون الموظفين كأفراد مفكرين لهم آراء يرغبون فى المساعدة بها اذا أتاح لهم الفرصة شخص يمكن الوثوق به كما سبقت الاشارة اليه • أثبتت البحوث المتكررة انطباعات رجال التنفيذ وتجارب الكاتب أن مثل هذا المسلك يعمل لصالح الجميع ، بالطبع سوف تكون هناك خلافات وفى بعض الأوقات قد تضطر الادارة الى أن تدخل بعض الخطط المعينة التى لا تناسب ذوق الجميع غصبا وبالقوة • ولكن فرص كل التغييرات للحصول على قبول أعظم ، ولكى ينتج عنها عمل جماعى فى مستوى أعلى تتحسن كثيرا باتباع مسلك المشاركة ويكون ذلك حقيقيا على الأخص عندما تكون المشاركة الحقيقية من فلسفة الادارة التى تمتد الى أوجه النشاط الأخرى •

قد بحث هذا الفصل كثيرا من الاتجاهات نحو التغييرات التى تؤثر فى الناس • ومع أنه من الشائع القول بأن « الناس يقاومون التغيير » فاننا

نجد فى هذه الأيام ميلا متزايدا لدى الناس ولدينا جميعا لقبول التغيير ، لقد اختلفت الآن البيئة ، وكما رأينا فى الفصل الثامن أن النجاح والتقدم قد استمرا مدة طويلة مع انخفاض البطالة الى الحد الأدنى فى الولايات المتحدة، وقد رأى العمال ونقاباتهم البراهين المتكررة باستمرار زيادة الأجور •

ان زيادة الطاقة الانتاجية الناتجة عن التغيير ، ولو أنها ربما تصيب القليل بالضرر مؤقتا ، الا أنها تفيد الكثير على طول المدى • ومع أن الناس يخشون ابتداء ما سوف يؤثر التغيير فيهم شخصيا الا أن تكيفهم مع التغييرات وقبولهم للتغيير فى ذاته يعتمد على ثقتهم بأن الادارة التنفيذية سوف تتبع الطرق التى تراعى مصالحهم ، وليس التغيير نفسه الذى يثير هذا القدر الكبير من سوء التفاهم ، ولكن الأمر هو على الأكثر كيف تواجه الادارة عملية ادخال التغيير • وهناك كثير من التجارب التى تثبت أنه يمكن تنفيذ ذلك بنجاح باتباع الطرق المبينة بعاليه •

مراجع مختارة

Aulepp, W. H.: "Work Standards and Labor Costs," NICB *Management Record,* July, 1956, pp. 240 - 242.

Barkin. Solomon: "Trade Union Attitudes and Their Effect on Productivity," *Industrial Productivity,* Industrial Relations Research Association, Champaign, Ill., 1955, pp. 110 - 129.

———: "Human and Social Impact of Technical Changes," Industrial Relations Research Association, December, 1950 (Reprint), pp. 1 - 16.

Boyce, Carroll W.: "How We Can Boost Productivity," *Factory Management and Maintenance*, October, 1950, pp. 68 - 73.

Bright, James R.: "Looking Ahead: Automation, Labor and Small Business," Harvard Business School Bulletin, 1955.

Craig, Harold F.: *Administrating a Conversion to Electronic Accounting: A Case Study of a Large Office,* Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, Cambridge, Mass., 1955.

Harris, William B.: "The Overhaul of General Electric," *Fortune,* December, 1955, pp. 110-116, 234-240.

Lawrence, Paul R.: "How to Deal with Resistance to Change," *Harvard Business Review,* May-June, 1954, pp. 49-57.

———: *The Changing of Organizational Behavior Patterns: A Case Study of Decentralization,* Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, Cambridge, Mass., 1958.

Levine, Solomon B.: "Union-Management Relations and Technical Change: A Case Study," Institute of Labor and Industrial Relations of Illinois, Reprint Series no. 13, Urbana, Ill., 1952.

Lifson, K. A.: "Securing Cooperation in a Methods Change," *Personnel,* July, 1951, pp. 41 - 45.

Mead. M.: *Cultural Patterns and Technical Change,* Unesco, Paris, 1953.

Moore, Leo B.: "Too Much Management, Too Little Change," *Harvard Business Review,* January-February, 1956, pp. 41 - 48.

Ronken, Harriet R., and Paul R. Lawrence: *Administering Changes,* Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, Cambridge, Mass., 1952.

Selekman, B. M.: *Labor Relations and Human Relations,* McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1947, chap. 6.

Spicer, Edward H.: *Human Problems in Technological Change,* Russell Sage Foundation, New York, 1952.

Tannenbaum, Robert: "The Introduction of Change in Industrial Organizations," *Improving Managerial Performance,* AMA General Management Series, no. 186, 1957, pp. 3 - 10.

Thornton, Charles B.: "Organizing for Industrial Change," *Strengthening Management for the New Technology,* AMA General Management Series, no. 178, 1955, pp. 3 - 10.

الفصل الثالث عشر

المنظمة غير الرسمية (العرفية) وجماعات العمل

ناقش الفصل الرابع بعض العوامل الكبرى التى تربط أى منظمة انسانية بعضها ببعض ، وتدعمها ، والطريقة التى تنمى بها طاقتها • وقد أكد أننا بصدد منظمة انسانية ، وعلى هذا الأساس يجب أن تكون المنظمة نفسها مرنة بدرجة تمكنها أن تتلاءم مع قدرات أفرادها • أما هذا الفصل فسيلقى نظرة فاحصة وراء كواليس المنظمة الرسمية لمحاولة معرفة العوامل التى تجعلها تتحرك •

يخدم الهيكل التنظيمى الرسمى فى أغب المنظمات غرضا نافعا ويشير الى الخطة العامة العريضة الخاصة بما يجب أن تتم به الأعمال فى اطار الوظائف المختلفة ومستويات السلطة ؛ اذ أن أفراد الوحدة التنظيمية متصلون بعضهم ببعض بواسطة الطرق العادية ، والسياسات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس، وعن طريق التنسيق بين المنفذين والمستشارين ، ونظم المرتبات والأجور والأوامر ، والتعليمات والتقارير والاجراءات والعديد من طرق الاشراف الرسمية ووسائل التنسيق وكل هذه العناصر مهمة •

ومع ذلك فاننا نجد خلف كواليس المنظمة الرسمية ، وفى كل شركة مهما يكن حجمها شبكة معقدة من العلاقات الانسانية التى قد نمت تلقائيا خلال فترة من الزمن ، حتى وصلت الى ما سمى فى الفصل الرابع بالمنظمة الانسانية غير الرسمية ، وهى التى تعمل جنبا الى جنب مع المنظمة الانسانية الرسمية ، والتى غالبا ماتكمل اجراءات الشركة الى جانب الطرق غير الرسمية العديدة لانجاز الأعمال • فعلى سبيل المثال هناك طرق فى أغلب الشركات لانجاز الأعمال بسرعة دون أوامر تشغيل أو دون الدخول فى الطرق الرسمية مادامت تعرف النظام ، والاشخاص المناسبين لسلوك الطريق المناسب •

كيف تتكون الجماعات — وكيف تقوم بوظائفها ؟

تعطى تجاربنا الخاصة البرهان للحقيقة التى مؤداها أن الناس ينضمون بعضهم لبعض فى كل أوجه النشاط فى الحياة تقريبا ، فعندما كنا أطفالا كانت الأسرة هى الجماعة الجوهرية التى منحتنا الشعور بالأمن والتوجيهات المختبرة لسلوكنا ، وقد أشبعت الأسرة حاجتنا الى الاعتراف بنا ، وأعطتنا شعورا بالانتماء الى جماعة تقدرنا • ولكننا تفرقنا تدريجيا فى المدرسة ، وانضم أفراد الفريق الرياضى ، وفريق اللهو ، وكل من لديهم اهتمامات مشتركة سواء فى العلوم ، أو فى أى مجال آخر بعضهم الى بعض للاستمتاع بالانفعالات التى يتيحها النشاط الجماعى الموجه الى تحقيق هدف مشترك وقد وفرت جماعتنا أنواع الصداقات التى أتاحت لنا البيئة التى كنا مرغوبين فيها ، كما قد تعلم الكثير منا الروح الرياضية وروح العدل بطريق المعاناة من زملائه فى الجماعة وأدرك غيرنا ما عناه البعد عن جماعة معينة كانت رغبتنا فى الانتماء اليها شديدة وعن طريق التجربة والخطأ بدأنا نفهم ماينبغى عمله لنقبل كأعضاء فى أى جماعة ، وماتعنيه هذه العضوية الجماعية لنا •

يعتبر أغلبنا بعد المدرسة والكلية مستقلين ويتعين علينا أن نشق طريقنا فى الحياة العملية التى تواجهنا بكثير من المشكلات الجديدة • ويبدأ الكثير منا كأفراد يشعر بالضياع فى الشهور الأولى لعملنا فى أى مصنع أو مكتب الا أننا وبطريقة ما يجد كل منا بمرور الزمن وبطريقته الخاصة انه مشوق لأن تكون له صلات أكثر توثيقا مع غيره فى المنظمة التى يعمل فيها ولأن يكون أحد أعضاء المجموعة — ويتساءل كيف تحقق ذلك ؟

أولا تعلمنا بالتدريج كيف يتم العمل فى القسم ، وكيف أن عملنا متصل بأعمال الآخرين لدرجة أننا نعتمد بعضنا على بعض فى الوصول الى نتائج جماعية ، ثم ألممنا بالنظم التى تحكى علاقات الناس بعضهم ببعض وبالمسؤولية التى تقع على كل فرد فى نطاق العمل • وبمرور الزمن بدأنا فى ادراك أن كثيرا من الأشياء تتم بطرق ودية غير رسمية لم يكن قد حددها المشرف • ومع ذلك فان هذه الطرق تساعد على دفع عجلة الانتاج وبدون تعليمات رسمية • وفى الظروف العادية ، يمد الناس العون بعضهم الى بعض ، أو ينبهون الى الخطر (احترس) ، أو يأخذون على عاتقهم مؤقتا مسؤولية ملاحظة الآلات التى يديرها زملاؤهم • ونبدأ ندرك أنه ينتظر منا أن نسهم بنفس

الطريقة عندما يتم قبولنا كعضو ذى أهلية من أعضاء القسم .

وكلما اندمجنا مع غيرنا فى محيط العمل ـ وربما فى ذهابنا ومجيئنا من والى العمل ـ وجدنا أننا قد اندمجنا فى هذه الدائرة . وربما أكلنا بمفردنا فى مبدأ الأمر ولكن شيئا فشيئا ، وعندما ازداد ما لدينا من موضوعات مشتركة للحديث انضممنا بالطبع الى الجماعة عند الأكل أو أثناء فسحة تناول القهوة ، ثم بدأنا نلاحظ أن هناك عادات معينة مشتركة بين موظفى القسم ، وأن هناك روتينات معينة تجعلهم يتصلون بعضهم ببعض ، واشارات وتعبيرات معينة يستعملونها فى التخاطب فيما بينهم . كما تشكل أحاديثنا فى المحل عن اللهو أو البيسبول أو المراهنات اليومية على أرصدة الخزانة اهتمامات مشتركة للجميع وتنقذنا من رتابة الأعمال . وعلاوة على ذلك فقد لاحظنا أن هناك اتجاهات نحو الرئيس ونحو الاخصائيين الخارجيين أو نحو عمال الأقسام الأخرى يشترك فيها كل فرد فى الجماعة ويعتنقها بلا مناقشة ، كذلك قد قبلت الجماعة أشياء معينة على أنها صحيحة ، وقبلت غيرها على أنها خاطئة ، وبالتدريج ، كيفنا أنفسنا مع هذه العادات غير الرسمية التى منحتنا شعورا بالاستقرار فى علاقاتنا بغيرنا فى هذه الحلقة الشديدة التشابك ، وعرفنا كيف يقف كل واحد منا من الآخـر .

وكان لقبولنا فى دائرة الجماعة معنى كبير بالنسبة لنا ؛ اذ شعرنا داخل مجموعتنا أننا نفهم بعضنا بعض بشكل غـريزى ، وعرفنا مانعتنق من مبادىء ، وكيف يكون سلوكنا فى الظـروف المختلفة . لقـد حدث كل ذلك تلقائيا كما لو كان منبثقا من داخلنا ، وبدون وعى منا وقد أصبحنا نتفهم القوانين غير المكتوبة لمجموعتنا ، وبدأنا ندرك أن بعض هذه العادات لا تتفق دائما مع ما يتطلبه منا الرؤساء أو الادارة . وكثيرا ما كان هناك اختلاف بين قواعـد سلوكنا وبين أحكام الادارة ؛ فمثـلا يبدو التـدخين فى دورات المياه أمرا معقولا بالنسبة لنا ، فى حين أنه ممنوع منعا باتا بناء على نظام وأحكام الشركة .

ولقد رفع الشعور بالانتماء الى جماعة عمل شديدة الترابط من ثقتنا بأنفسنا ، ومنحنا الرضا لاعتراف من نقدرهم بنا ، وكانت زمالتنا اليومية للأصدقاء أثناء العمل غوثا لنا من الضيق بسبب رتابته ، كما منحنا الانتماء الى الجماعة شعورا بالأمن لم يكن ليتوافر الا بالاعتراف بنا كأفراد جماعة لهم

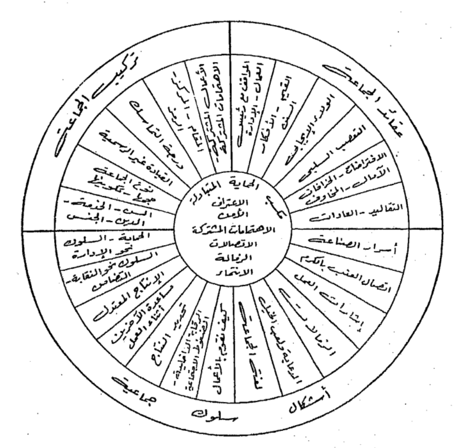
احترامهم ، ويقدرون المسؤولية • وهكذا حصلنا على الصداقة والأمن والتأييد المتبادل من أفراد لهم فى أنفسنا أعلى مكانة خارج نطاق اسرتنا وأصدقائنا القريبين ؛ فقد فهم كل منا الآخر وعرفنا بالغريزة أنه فى استطاعة كل منا أن يعتمد على الآخر لو هدد أحدنا أو هددت الجماعة بأى طريقة كانت •

لوكررنا هذه التجربة ونشرناها فى جميع الأقسام المتباينة لعمل ما ، لاستطعنا أن نرى بشكل أفضل الصورة التى تكون عليها المنظمة غير الرسمية • وقد يتبع تكوين الجماعات غير الرسمية أحيانا الخريطة التنظيمية ولكنه فى أغلب الأحيان لايتبعها ، اذ تميل جماعات العمل غير الرسمية لأن تكون أصغر حجما ، كما تختلف العوامل التى تجذب أفرادها بعضهم الى بعض فى طبيعتها • وعلى سبيل المثال قد تتكون جماعة شديدة الترابط من مهندس بحوث يعمل فى مشروع جديد مع موظفين مؤهلين تأهيلا خاصا من موظفى خط التجميع ومع أن ذلك لا يمكن بأى حال أن يكون انعكاسا للمنظمة الرسمية فى الظروف الطبيعية ، الا أنه مع ذلك اذا حدث فانهم يقيمون فيما بينهم علاقة غير رسمية وثيقة مترتبة على الاهتمام المشترك بالمشروع نفسه ، وعلى الاعتراف الذى آكتسبوه من استخدام مهاراتهم فى شىء تعتبره الادارة هاما •

كيف تتركب الجماعات غير الرسمية (العرفية)

قد يتساءل من لم يعتادوا منا أهمية جماعات العمل غير الرسمية : « كيف ندرك وجود جماعة عمل غير رسمية اذا رأينا واحدة منها ؟ ماهى الدلالات الظاهرة التى يمكن ملاحظتها فى مثل هذا السلوك الجماعى ؟ » •

كيف يمكن أن نقيس مدى مساهمة نشاط الجماعة الايجابى أو السلبى فى تحقيق أهداف القسم وأهداف الادارة ؟ ماهى صفات وملامح السلوك غير الرسمى للجماعة ؟ ويمكن اثارة هذه الأسئلة وكثير غيرها من الأسئلة المفيدة • ولما كانت الاجابة عن مثل هذه الأسئلة سوف تستغرق بعض الوقت فان الشكل ١٣ ــ ١ مقدم كمختصر حتى يتمكن القارىء من الالمام بالاطار العام لهذا البحث •



شكل ١٣ ـ ١ الخطوات الأولى لفهم جماعات العمل غير الرسمية

وسوف نرى أن لجماعة العمل غير الرسمية النموذجية صفات تركيبية محددة معينة ، وعقائد معينة ، وأنماط سلوك جماعية سوف يعتادها كل منفذ مجرب ، وهى تركيبة غير مخططة تظهر بين الأفراد الذين لديهم أو تقوم بينهم اهتمامات مشتركة .

تركيب جماعات العمل غير الرسمية

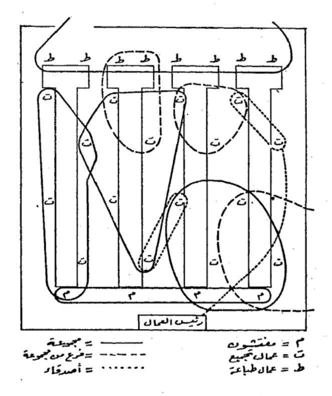
تظهر جماعة العمل غير الرسمية نتيجة للتفاعلات التلقائية من الأفراد الذين يعملون معا ، ولعل أكثر أشكال الجماعة شيوعا هو الذى يتكون

من الرجال الذين يقومون بواجبات مماثلة ، أو فى أعمال تحتاج الى مهارات خاصة ، وتكون لهم فيها قدرات فنية مشتركة . وقد تعمل هذه الجماعات فى قسم ما مع عدد من الجماعات الأخرى كل واحدة منها لها ذاتيتها الجماعية الخاصة وتركيبها غير الرسمى . فمثلا يرتبط كل الرجال المعتبرين ضمن الميكانيكية ارتباطا وثيقا فى جماعة عمل واحدة فى المصنع الصغير . وقد توجد فى ظرف مختلف ثلاث جماعات لكل منها اهتماماتها الذاتية المنفصلة : ميكانيكيون من الدرجة الأولى ، ميكانيكيون من الدرجة الثانية ، أفـراد من الدرجة الثالثة ، فضلا عن جماعة الصبيان المنفصلة . ورغم أنه قد يكون لهذه الجماعات مصالح متداخلة وعلى الأخص اذا انتمت كل الجماعات الى نقابة حرفية ، فانه قد يكون لكل جماعة تركيبها الفريد الخاص ، وقيادتهـا غـير الرسمية ، وأهدافها ، ومشكلاتها . وقد ألم المؤلف بمثل هذه التجمعات المنفصلة بين الميكانيكيين خلال تجارب المساومة الجماعية .

قد أوضحت البحوث والتجارب العملية معا أن هناك أنماطا مختلفة من التفاعلات بين الأفراد فى الجماعات المتباينة الحجم ، فكلما كبر حجم الجماعة قلت ذاتيتها المميزة فيما يظهر ، وتصبح القدرة على الاتفاق العام على أهداف الجماعة أقل ، كما تقل الفرصة أمام الأعضاء للمشاركة فى أوجه نشاط الجماعة بفاعلية ، ويستطيع القارىء أن يختبر ذلك فى اجتماعات اللجان أو حلقات المناقشة ذات الأحجام المختلفة .

يبين الشكل ١٣ ــ ٢ مثلا من أمثلة تركيب الجماعة غير الرسمية التى ظهرت فى قسم من أقسام مصنع صغير لمصابيح الطائرات الأمامية فى أوهايو ، وسوف يلاحظ أن هذه التجمعات غير الرسمية تختلف فى الحجم ، ولاتتبع أى تقسيمات منطقية محددة بأى تخطيط تنظيمى رسمى . هذه المنظمـة غير الرسمية بالرغم من كونها فى مثل هذا القسم الصغير فانها معقدة ، وهى تمثل تركيبا غير مخطط تكون بشكل مقلوب نتيجة للاتصالات اليومية بين الأفراد . وتمثل الجماعات المتشابكة والمتداخلة الموضحة فى الشـكل نماذج للعصبيات وتفرعاتها وللصداقات الشخصية التى وجدت منتشرة بالمصنـع والتى كونت فيما بينها منظمة غير رسمية . وقد مارس العمـال الأعضاء عن طريق هذه التجمعات الشعور بالانتماء وكذلك الشعور بالرضا للزمالة بينهم وبين غيرهم ممن لهم نفس الاهتمامات والصداقات وبشتى الطرق انصهرت عقائد العامل ومثله العليا ومشاعره نحو عمله بالتدريج فى هذه الزمالات

الجماعية غير الرسمية ، حتى لقد أمكن فى كثير من الظروف والى حد كبير تفسير سلوك العامل من خلال عقائد الجماعة وعاداتها وضغوطها • وكما يعلم القارىء دون شك من تجاربه الخاصة أن للضغوط الاجتماعية من داخل الجماعة تأثيرا ملزما على كثير من الأفراد •



مأخوذ اذن من د • س • ميللر و و • هـ • فورم ، علم الاجتماع فى الصناعة ، هالبر • نيويورك ، ١٩٥٦ ، ص ٢٨٢ •

وحيث يوجد أكثر من سبعين جنسية مختلفة فى الولايات المتحدة ، من الشائع جدا أن يتجمع الموظفان معا بصفة غير رسمية على أساس شعوبى بصرف النظر عن الحرف • فهؤلاء الذين ينتمون الى جنسية واحدة قد

يعملون ويأكلون ويركبون الى العمل معا ٠ وفى مجتمع كبير معروف للكاتب كان أحد المصانع مقسما الى قسم « انجليزى وايرلندى » وقسم « ايطالى » وقسم ثالث « بولندى وكندى فرنسى » ٠ وأخذت الجماعات القومية المنفصلة تنسل الى المصنع حيث يستطيع أفرادها العمل مع أناس لهم بهم معرفة ٠

كذلك يكون مكان العمل سببا فى نشأة مجتمع له اهتمامات جماعية ، فالعصبية التى فى قسم القوة المحركة ، أو التى فى المخازن تشعر أن لها عادات واحتياجات خاصة تفصلها عن الآخرين ، وبنفس الطريقة غالبا ماينضم الرجال الذين يعملون فى عمل طابعه القذارة الشديدة أو الخطر الشديد معا ليتقاسموا شقاءهم ، أو ليستعيضوا بشعورهم الراضى بتضامنهم الجماعى عن قلقهم فيما يختص بظروف العمل ٠ ولنذكر العاملين فى دورة منتصف الليل الذين قد يشعرون بأنهم مختصون بالمصاعب والتضحيات الشخصية وببعض الامتيازات التى تفصلهم عن أفراد الدورة النهارية الذين من نفس الحرفة ، ونتيجة للمؤثرات المتباينة تقيم الجماعات روابطها غير الرسمية الخاصة بها وتنمى مشاعر احترام الذات التى تساعدها على دعم مراكزها فى العمل ، وفى المجتمع الذى تعيش فيه ٠

هذا وغالبا ماتنشأ الجماعات غير الرسمية ذات القوة العظيمة فى ميدان الأعمال حول الأفراد المتماثلين فى السن وفى أقدمية الخدمة ، فقدامى الموظفين لأسباب معروفة يعتزون بتجاربهم الطويلة ، وهذا يدفعهم الى توقع التقدير الخاص لهذه الخبرة من باقى العمال ومن المشرفين أيضا فى بعض الأحيان ، ولذلك فقد يعزلون أنفسهم كجماعة غير رسمية منفصلة لها تأثير وسلطان فى أعضائها ، وكعمال قدامى عاشوا وعملوا معا على مر السنين ٠ وهم يميلون الى التفكير فى كثير من أوجه حياتهم العملية بطرق متشابهة ، كذلك تشجع البنود الخاصة بالأقدمية فى الاتفاقات المبرمة بين النقابة والادارة على تمييز مصالح من قضوا فى الخدمة مددا طويلة ٠ كما نجد أن النساء ينضممن بعضهن الى بعض فى جماعة شديدة الترابط منفصلة عن جماعات الرجال ، حتى ولو كانوا يحترفون حرفة واحدة ٠ وهكذا تتكون جماعات لها اهتمامات مشتركة لاحصر لها ، ويعاد تكوينها بسبب المؤثرات من داخل الجماعة نفسها ، اما بسبب التفاعلات مع الجماعات الأخرى ، أو بسبب التغيير المستمر فى بيئة العمل ٠

ولما كانت هناك احتمالات كثيرة مختلفة لتكوين عضوية الجماعات غير الرسمية ، فانه من المهم أن يتجنب المشرفون الأحكام غير المكتملة عن وجود

تركيب معين لجماعة عمل فى أى وقت فى قسم معين وفى لحظة معينة ، فقد ينتسب بعض العمال الى أكثر من جماعة واحدة كما تتغير هذه الجماعات أيضا بتغير الأعمال ، ورئيس العمال هو الذى يكون فى أحسن الأوضاع لمعرفة أهمية أوجه النشاط التى تقوم بها الجماعة فى قسمه ، وهو يعرف بشكل غريزى تقريبا كيف ينضم الرجال بعضهم الى بعض • وعندما يكون لديه الاهتمام الكافى بملاحظة وتحليل سلوك الجماعات التى تحت مراقبته ، فسوف يفهم بصورة أفضل كيف يتصرف الأفراد والجماعات بطرق مختلفة أثناء العمل ، وعلى ذلك فان مشكلته هى أن يوجد أوجه نشاط لجماعة العمل ، ويدمجها فى أهداف قسمة عن طريق ذلك النوع من القيادة الذى يعترف بتركيب الجماعة ويؤيده بدلا من أن يهاجمه ويهدده •

شلل العمال

كلنا يعرف المجموعات الصغيرة التى تنشأ بين العمال الذين تكون لديهم مصالح متماثلة فى وقت معين • ولعل أكثر هذه المجموعات شيوعا هى التى تعمل معا ، وتكون لديها اتجاهات متماثلة نحو عملها ، وتكون المجموعات الأخرى نتيجة للصداقة بين الأعضاء ذوى الاهتمامات المشتركة خارج العمل فى البيسبول ، وفى لعب الكرة ، ولعب الورق الخ ، كما نجد جماعة راقية مكونة من المهندسين الذين يعملون على جهاز سرى جديد • كذلك ربما يأكل خريجو الكليات معا فى مطعم الشركة ، أو قد تتكون المجموعة من جماعة خاصة وقع عليها اختيار الرئيس لادارة آخر طراز من المكنات ، اذ ينمو عند هؤلاء الأفراد شعور بأنهم من طبيعة خاصة فينعزلون عن الآخرين بسبب تلك المجموعة الخاصة من المصالح التى تربط كل عضو منهم بالمجموعة •

اذا طبقنا ذلك فى المستويات العليا فربما ينقسم نواب الرئيس الى مجموعات على نفس المنوال ، وقد ينضم نواب الرئيس المختصون فى الهندسة والانتاج بعضهم الى بعض عند وضع خطط طويلة المدى لتوسيع المصنع توسيعا كبيرا • وقد يتصل مثال آخر بنواب الرئيس المختصين بالمبيعات والشئون المالية الذين تنشأ بينهم اهتمامات مشتركة ، كتلك التى تتصل بطريقة جديدة للأجور الزمنية لعمليات التسويق بشكل يعزلهم عن

الآخرين • ومن ثم تصبح كل جماعة صغيرة فى شغل بمشروعها مما قد ينتج عنه أن تفقد الجماعات المتعددة الاتصال فيما بينها مؤقتا • ومن المحتمل أن يؤدى تكوين المجموعات على هذا النحو الى قيام مصلحة جماعية قوية بحيث تظهر كفايتهم فى أداء عملهم الخاص بشكل واضح ، ولكن فى الوقت نفسه تصاب مساهمتهم ومشاركتهم فى تحقيق أغراض الشركة العامة بالضرر •

وفى حياة الأسرة يرغب الوالدان فى تجنب انضمام ابنائهم كل اثنين فى عصبة ، ونشوء مصالح أنانية خاصة بينهم يضر بشعور الترابط العائلى الوثيق • وكذلك فى مجال المؤسسات لابد من أن تدرك الادارة أن من الممكن أن تتكون مجموعات تتخذ لنفسها أغراضا أنانية مالم تمارس الادارة قيادتها لادماج أغراض المجموعة فى أغراض القسم أو فى أغراض الادارة عامة ؛ وذلك أن عضوية المجموعة لايمكن أن تحل محل العمل الجماعى •

القيادة الجماعية غير الرسمية (العرفية)

نجد فى الصناعة أن القيادة غير الرسمية تظهر فى أى مكان عندما تنظم النقابة المصنع لأول مرة ! وعندما تقام انتخابات للجنة التظلمات • من أين يأتى رؤساء الورش ؟ ماالذى يبرر الثقة التى يوليها الرجال لهم ؟ ففى الأطوار المبكرة لعلاقات النقابة والادارة غالبا مايكون المنظم الجرىء الذى يقدر على عرض تظلمات الجماعة بطريقة درامية ، هو الذى تكون لديه القدرة والشجاعة على مخاطبة الرئيس • وعندئذ يصبح مركزا لاتصالات الجماعة ويبرز كقائد يبدأ فى الاتصال بالأعضاء وحفز هممهم • ولكى يقبل كقائد ينبغى له أن يحوز ثقة الجماعة حتى تتطابق أغراضه مع أهدافها ، ولكن فيما بعد قد تحول الجماعة ولاءها الى العضو القديم المجرب ، والأكثر ثباتا ، والذى يحس بأهداف الجماعة الأكثر معقولية كالأمن والاستقرار والاعتراف بها •

وفى بعض الأحيان تدين القيادة للصانع الفائق المهارة الذى تحوز مواهبه اعجاب الجماعة غير الرسمية • وفى أحيان أخرى يكون قادة الجماعة ممن يصوغون الآراء ، ومن هؤلاء الذين فى استطاعتهم أخذ احتياجات أعضاء الجماعة المختلفة وبلورة أغراضهم فى خطة أو اقتراح أو شكوى يؤيدها جميع أعضاء الجماعة • وفى واقع الأمر يكون هذا النوع من القادة بمثابة

عامل مساعد لابراز آراء الآخرين • كذلك قد يوجد فى بعض الجماعات رجل محترم يكون له تأثير ومقام كما يحترم الآخرون رأيه ، وفى حملة سياسية قريبة قرر أحد المرشحين أن يركز همه على كسب تأييد بعض الفلاحين المحترمين فى كل منطقة • وقد كان من المعروف عن هؤلاء الفلاحين أن لتأثيرهم فى الفلاحين الآخرين وزنا بسبب مراكز العزة والسلطة غير الرسمية التى أسبغها عليهم زملاؤهم الفلاحون • وقد حمل تقديرهم السياسى غيرهم على التصويت معهم فى نفس الاتجاه • أما فى الطرف الآخر فنحن نعرف التأثير السلبى للقائد الجماهيرى الذى ينشر الشك ويمحو الثقة •

ولما كانت قيادات الجماعات غير الرسمية تنبثق على الدوام تقريبا من الداخل ، فمن المهم أن تعترف الادارة بهؤلاء القادة على علاتهم ، وأن تجد الوسائل للعمل معهم حتى تحصل على نتائج ايجابية لا سلبية •

الأنماط التنظيمية المختلفة للجماعات

وجد الباحثون الذين قاموا بتحليل الأنماط التنظيمية للجماعات بعناية عن طريق الملاحظة المباشرة ، أن هناك تنوعا فى هذه الأنماط • كذلك وجدوا أن هناك جماعات مستقرة لها أهداف ايجابية تتمشى مع أهداف الادارة الانتاجية ، وهناك جماعات أخرى تمر بعملية التكوين أو الانحلال ، وعلى ذلك فان وصفها بالوضوح والتحديد يعتبر غير واقعى ؛ اذ قد يترك الموظفون العمل أو ينقلون منه ، ويعين موظفون جدد ، وقد تتغير عمليات الانتاج ، كما تتغير أهداف الأعضاء كأفراد •

هناك مؤثرات أخرى كثيرة تبرر التغيرات الدينامية فى تركيب الجماعة ، ولايمكننا أن نأخذ فى اعتبارنا علاقة المشرف بجماعة عمل وحيدة بل انه لابد أن يعمل المشرف فى أى قسم مهما يكن حجمه مع كثير من جماعات العمل كما هو مبين فى شكل ١٣ ــ ٢ ، وفى أى وقت قد تكون هذه الجماعات فى حالة تنافس أو خلاف بعضها مع بعض ، وعلى ذلك يجب على المشرف أن يفهم العلاقات بين الجماعات كما يفهم علاقاته هو مع كل واحدة منها ومع قائدها (١) •

(١) راجع William F. Whyte, "Human Relations Theory : A Progress Report," *Harvard Business Review*, September-October, 1956, pp. 129 - 130.

التركيب الكامل للتجمعات غير الرسمية

فى ختام هذه الصورة الخاصة بوصف التركيبات المختلفة للجماعات التى توجد فى كثير من المنظمات يحسن أن نقسمها الى :

١ ـ طراز عام للجماعات المتشابكة التى يربط بعضها ببعض لتحقيق أهداف الشركة وأهداف النقابة أو غيرها من الأهداف المشتركة .

٢ ـ جماعات كبرى متصلة بعضها ببعض ، ولها أهداف ومصالح مشتركة وتتحد للعمل معا ربما على أساس الأقسام أو الأقدمية أو المهارة .

٣ ـ تجمعات صغيرة أو جماعات ذات مصالح خاصة بينها اتصالات شخصية وثيقة أو ولاء ، ولها ما تحبه وما تكرهه ، وتعمل فى أوجه نشاط مشتركة .

٤ ـ أصدقاء حميمين قد يكونون جزءا من التجمعات أو الجماعات الأكبر حجما .

٥ ـ أفراد مستقلين كالذئاب الوحيدة قلما يشتركون فى أوجه النشاط الجماعية داخل المصنع (٢) .

وهكذا ستوجد أنواع لا نهاية لها من هذا التقسيم العام ، ولكن رجل التنفيذ الذى يعرف مثل هذه التقسيمات العريضة يحسن أن يفهم الجماعات غير الرسمية المعينة التى سوف يجدها فى منظمته ، ويتعلم العمل معها ، وعن طريقها ، ليربى ذلك النوع من العمل الجماعى الذى يحقق أعلى قدر من الانتاج والخدمة .

كيف تربط المعتقدات والمشاعر الجماعات غير الرسمية بعضها ببعض

ان أغلب الجماعات غير الرسمية التى قامت لبعض الوقت قد أصبحت لها طرق تقليدية للتفكير ، وقد أصبح للمعتقدات والمشاعر المشتركة تأثير

---

(٢) راجع D. C. Miller and W. H. Form, *Industrial Sociology,* Harper & Brothers, New York, 1956,pp. 288 - 289.

شديد فى ربط هذه الجماعات بعضها ببعض · وان أهم الأسباب التى من أجلها يكون العمال مثل هذه الجماعات هى رغبتهم فى حماية أنفسهم مما يرونه من مطالب وضغوط من الادارة العليا ، ومن المشرفين المباشرين عليهم ومن فنيى الشركة ، وفى بعض الأحيان كذلك من أعضاء نقابتهم الرسميين ولذلك فانهم باقامة جبهة متحدة مرتكزة على معتقدات مشتركة انما يؤكدون بقاءهم كجماعة ومن المرجح أن تكون هذه المعتقدات متصلة بحرفة أعضاء الجماعة ، وبمستويات الانتاج ، أو بمواقف الجماعة عن طريق الاشراف عليهم·

المعتقدات النموذجية

فى شركة البحوث الكهربية الغربية على سبيل المثال حيث حللت عضوية الجماعات ونشاطها تحليلا كاملا ، فى علاقتها بتحديد الانتاج فى أحد الأقسام ، قد لخص الباحثون معتقدات الأعضاء التالية كما يأتى :

١ — لا ينبغى أن تزيد من العمل الذى تقوم به فان فعلت ذلك فانك محطم للمعدل ·

٢ — لا ينبغى أن تقلل من العمل الذى تقوم به ، فان فعلت ذلك فأنت « مختلس » ·

٣ — لا ينبغى أن تبلغ ملاحظ العمال عن أى شىء يؤدى الى الاضرار بزميل ، فان فعلت ذلك فأنت « خائن » ·

٤ — لا ينبغى أن تحاول أن تبتعد عن الجماعة أو أن تتدخل فيما لايعنيك وأن كنت مفتشا مثلا فلا ينبغى أن تتصرف كمفتش(٣)·

من ملاحظات الباحثين توصل الى استنتاج أن مركز الفرد فى الجماعة يعتمد الى حد كبير على استعداده لقبول معتقدات الجماعة ، ولأن يعمل بمقتضاها · وفى واقع الأمر كان هذا نوعا من شرائع القوانين التى يجب

---

(٣) راجع F.J. Roethlisberger and W.J. Dickson, *Management and the Worker,* Harvard University Press, Cambridge. Mass., 1939, p. 522.

أن يعترف بها العضو ، ليبقى على عضويته فى الجماعة ، وهى تساعد الجماعة على حماية نفسها وأعضائها ضد مطالب الادارة • وقد قامت هذه المعتقدات بوظيفتين هامتين جدا للجماعة :

١ ـ حمت الجماعة من أوجه النشاط التى يقوم بهـا أعضاؤها والتى قد تفصم عرى الجماعة أو تحطمها •

٢ ـ ساعدت الجماعة على أن تقف معا وتقيم جبهة مشتركة ضـد التدخل الخارجى للمشرفين وغيرهم من العمال والجماعات •

فى التعليق على التنظيم الداخلى للجماعة قال الباحثون :

اختلفت الوسائل التى مورست بها الرقابة الداخلية ، ولعل أكثرها أهمية كـان التهكـم والربت عـلى الكتـف والسـخرية • وعن طريق هذه الوسائل وقع الضغط على الأفراد الذين انحـرفوا كثيرا عن الخط الذى ارتضته الجماعة • ومن وجهة النظر هذه ، سوف يتضح أن أوجه النشاط الكثيرة الاختلاف والتى يطلق عليهـا عادة اسم « ضوابط الانتاج » تمثل محاولات للضبط الاجتماعى (داخل الجماعة) والنظام • وعلى هذه الصورة فهى عمليات هامة لتكامل الجماعة• وعلاوة على هذه الطرق الظاهرة فانه قد ينظر الى عضوية الجماعة نفسها على أنها أداة للرقابة ؛ فهؤلاء الأشخاص الذين كان سلوكهم أحق مايكون بلوم الجماعة قد فصلوا منها وصاروا بشكل ما منفيين اجتماعيا • وهذه هى احدى العمليات الاجتماعية العالمية التى تؤدب الجماعة بها الخارجين على شرائعها وتضغط عليهم •

وقد حاول العمال أن يحموا أنفسهم من التدخل الخارجى بأن ضموا الى صفوفهم هؤلاء الخوارج والمشرفين والمفتشين الذين كانوا فى موضع من يستطيع التدخل فى شئونهم •

وعلى ذلك يمكن أن نرى أن كل أوجه نشاط هذه الجماعة تقريبا يمكن أن ينظر اليها كطريق للرقابة على سلوك أعضائها(٤) •

(٤) راجـع F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, *op. cit.*, p. 523.

قد يكون للاستشهاد المسطر آنفا معنى منذر بالخطر عند أولئك الذين يعتقدون أن التقليد الأمريكى الخاص بالفردية سوف يحل محله تدريجيا نوع من التطابق الجماعى ، ولكن مع التسليم بوجود هذه الضغوط فان قبول رجال التنفيذ لمغزاها قبولا كاملا سوف يمنعهم من تخصيص قدر كاف من العناية لتنمية كل عامل الى أقصى حدود طاقاته •

الإدارة ومعتقدات جماعات العمل

سوف تعن للقارىء من خلال تجاربه الخاصة أمثلة أخرى صيغت فيها التجارب المشتركة لجماعة من العمال فى مجموعة من المعتقدات والاتجاهات والعادات التى قبلوها جميعا للسير على هداها فى سلوكهم • ولكن الصعوبة هى أن رجال الادارة المنفذين يجدون من العسير عليهم أن يعترفوا بطبيعة معتقدات العمال ، أو أن يلموا بأسباب اختلاف طرق تفكيرهم بهذا القدر عن طريق الادارة نفسها فى التفكير •

وباختصار يمكن القول بأن تفكير الادارة يصيبه العمى الجزئى بسبب حاجتها الى طريقة منطقية معقولة لتحقيق أهداف الشركة فى دنيا الاقتصاد والمنافسة ، ذلك أن الادارة تفرض أنه ينبغى أن يكون العمال قادرين على أن يروا معها عينا بعين فى هذا المجال • وعلى سبيل المثال : أليس من المنطق تماما أن زيادة الطاقة الانتاجية المترتبة على التقدم المستمر فى طرق ادارة الأعمال ، تؤدى الى الربح ، والى الارتفاع المستمر فى مستوى معيشة العمال ؟ ألا تكفى الزيادات فى الأجور لارضاء العمال ، وليقبلوا التغييرات التى تحسن مركز الشركة فى ميدان التنافس ، ومن ثم تزيد من الأمن الوظيفى ؟ يقبل معظم رجال التنفيذ هذا التعليل بلا مناقشة مع أن هذا التعليل ان هو الا بقايا افتراضات ادارية عفى عليها الزمن ، وأثبت كثير من الباحثين خطأها ، اذ أن العمال لم يصبحوا فقط رجال اقتصاد ، ولكنهم مثلك كرجل من رجال التنفيذ لهم مطالب متصلة ببيئة العمل تفوق بكثير مستوى أجرهم وحده •

لا شك أن للعمال معتقدات مختلفة تماما تستند الى تجاربهم المتراكمة كأفراد وكأعضاء ، وفى جماعات غير رسمية ، والى حقائق الحياة كما يرونها ، كما يستند تعليل العامل للأمور الى الدروس التى استخلصها من تجربته ، ومما تعلمه من غيره من العمال عن تجاربهم فى العمل وفى معاملاتهم مع ممثلى

الادارة • وكثير من هذه المعتقدات يشمل افتراضات قلما تكون محل شك عند العمال أنفسهم ، بل ان لتجارب الجماعة التى عاشوها وعانوها معا قيمة كبيرة عندهم ، ولا يمكن نسيانها بسهولة ، وغالبا ما يؤيد تصور العمال المؤقت وجهات نظر النقابة ، كما تضاف كل هذه الانطباعات وخليط من التجارب الجماعية الحقيقية والتجارب الشخصية الفردية ، والشائعات واتجاهات العمال التقليدية ومشاعرهم وضروب ولائهم وتعصبهم الى مجموعة المعتقدات التى يتشبثون بها بكل شدة •

وعلى سبيل المثال ، لنأخذ المعتقدات الآتية كنموذج :

« عندما يحدث أى تغيير ، يصيب الضرر دائما شخصا ما » ، « يهتم المديرون بالأرباح فحسب » ، « لا يمكن أن تتقدم فى ميدان الصناعة الآن » « المهم هو من تعرف لا ما تقـوم به من عمل » ، « للرؤساء محاسيب دائما »، « اذا عاونت فى زيادة الانتاج فان الادارة تستولى على نصيب الأسد من الأرباح » ، « أى تغيير يعنى الاسراع فى العمل دائما » ، مثل هـذه المعتقدات العميقة الجذور كثيرا ما تمنع جماعات العاملين من أن يروا الخطط التى تهدف الى التحسن عينا بعين مع الادارة رغم أن هذه المشاعر أو المخاوف فى كثير من الأحيان لاتنطبق منطقيا وفى حقيقة الأمر على خطة الادارة بعينها •

ولكى يكونوا واقعيين ، يجب على رجال التنفيذ أن ينصتوا الى مشاعر ومعتقدات جماعات العاملين ، وأن يحاولوا فهمها ، فان الخطط والتفسيرات التى تأخذ هذه العوامل فى اعتبارها سوف تساعد الادارة وجماعات العمل على فهم بعضهم بعضا • ويستمد العمال الرضا والشعور بالأمن من تمسكهم معا بمعتقداتهم ، ومع أن بعضهم يتمسك بها أكثر من غيرهم ، فان هذه التقاليد وطرق التفكير هى الدعامات التى تربط جماعات العمل غير الرسمية بعضها ببعض ، وهى التى تمد الجماعة بالأهداف المشتركة ليركزوا تفكيرهم ونشاطهم عليهـا •

ومع أن هذه المعتقدات ممتدة فى أعماق عقول العمال ، فان من الخطأ أن يستنتج من ذلك أنها غير قابلة للتغيير ، فالعملية بطيئة على كل حال وتعتمد على القادة من رجال التنفيذ الذين يفهمون كيف تقوم الجماعات غير الرسمية بوظائفها • وسوف تحدث التغييرات فى معتقدات العمال السلبية ببطء كلما أقنعهم سلوك الادارة اليومى بأن فى استطاعتهم الثقة بأنفسهم فى

تبنى مجموعة جديدة من المعتقدات التى تؤهلهم لأن يروا بوضوح أكثر وجهة نظر الادارة وأهدافها • ويجب على الادارة أن تكتسب حقها فى أن تكون محلا للثقة ، وأن تحافظ عليه •

معتقدات الجماعة الإيجابية

يمكن تنمية المعتقدات الايجابية فى الجماعة غير الرسمية العاملة عن طريق القيادة الاشرافية التى تعمد الى توفير نفس القيم التى توفرها جماعة العمل نفسها لأعضائها • فعلى سبيل المثال يمكن لرئيس العمال الفطن أن يقتنص الفرصة لزيادة العمل مع الجماعة غير الرسمية ، وعن طريقها • وهو كقائد لأوجه النشاط الفردية والجماعية داخل قسمه يمكنه أن يزيد من اهتمامه الحقيقى بالعاملين معه كأعضاء فى جماعة ؛ وذلك بتقديره للعمل الذى يقومون به معا ، كما يمكنه أن يشجع أوجه النشاط الجماعية من كل نوع سواء أثناء العمل أو خارجه • على أنه من الانصاف بالنسبة لرئيس العمال أن يحيطهم دائما علما بالتطورات التى تمسهم ، كما يمكنه ، بل يتحتم عليه ، أن يقوم بدور العامل الملطف الذى يسعى لحماية جماعات العمل التابعين له فى تعاملهم مع الادارة العليا . ويمكن لهذه التصرفات ولغيرها من الممارسات القيادية ، أن تجعل لجماعات العمل غير الرسمية قيمة حقيقية سوف تتجاوب مع مثل هذه المعاملة لفترة من الزمن •

ويستطيع رئيس العمال بقيادته وبسعة أفقه أن يكفل التطور الاجتماعى لجماعات العمل التى قد يلجأ اليه أعضاؤها سعيا وراء قيادته لجماعتهم غير الرسمية ، حتى اذا كان سلوك رئيس العمال نقيا خالصا كما يتضح للموظفين من أوجه نشاطه اليومية فى القسم ، فمن المرجح أن يستجيب موظفوه بمساعدته فى معالجة مشكلات القسم ، وبالعمل على تحقيق أهدافه • كذلك يستطيع رئيس العمال الفطن أن يساعد أعضاء الجماعة على انشاء هدف مشترك ايجابى، وهم يعملون تحت أقل الضغوط الممكنة ، وذلك عن طريق الاكثار من الاستشارة ، ومن تبنى الآراء النافعة التى يقترحها أعضاء الجماعة ، وعن طريق تشجيع الجماعة على تنمية طرقها الخاصة فى الرقابة الداخلية على نفسها •

سوف يقدر رئيس العمال بلا شك هذه الاستجابة من العمال وتزيد ثقته بجماعات العمل التى تحت رئاسته أكثر وأكثر ، ويوفر مثل هذا التفاعل

اساسا سليما لزيادة الثقة المتبادلة ، والعمل الجماعى وارتفاع مستوى الانتاج ، كما يأخذ التحكم فى الجماعة تحت هذه الظروف اتجاها ايجابيا ، ويأتى الضغط من داخل الجماعة نفسها بغية تحقيق أهداف القسم المعقولة ، كما يقبل رئيس العمال على أنه قائد حقيقى ٠

كيف يكون سلوك الجماعات غير الرسمية

تعيش كثير من الجماعات مددا طويلة لأنها تسد احتياجات أعضائها للاختلاط اللطيف ذى الفائدة مع الغير أثناء العمل ٠ وقد بينا فى الفصل الثامن كيف أن العمل الذى يحتاج الى مهارة متوسطة فى الصناعة يشكل الآن تجربة يرضى عنها العامل على مر الأيام ٠ ولما كان العامل يقوم بعمليات محدودة ويندر أن يرى الناتج بعد تمامه فهو لا يحصل على تجارب سارة ، ولا على الفخر من أدائه للعمل نفسه ٠ ولكن هناك أشخاصا آخرين حوله فى العمل ، يسد الاتصال بهم الفراغ بشتى الطرق ٠ ففى بعض الأحيان يحتاج العامل أثناء النهار الى التفريج عن نفسه من رتابة عمله المملة ، ويحتاج الى فسحة مؤقتة من ضغط عمله الشديد الانتظام ، ويستطيع أن ينعم بالاسترخاء عن طريق مزاملته لأولئك الذين يعرفهم ويميل اليهم ٠

لكل منا غرائز اجتماعية لا نهاية لها ، ورغبة فى الصداقة لابد من تحقيقها فى الحياة ، وكثير من هذه الغرائز والرغبات لابد من ارضائها فى العمل ، حيث نقضى نصف ساعات يقظتنا ، ونحن جميعا نحصل على الرضا الحقيقى من مشاركتنا النشطة فى كثير من أشكال الزمالة غير الرسمية للغير أثناء العمل ، وكذلك يسعى المشرفون ورجال التنفيذ الى المتنفسات نفسها عن طريق الاتصالات الودية أثناء القيام بالعمل ٠ وعلى العموم فان الضروب المختلفة للسلوك الجماعى التى سوف تناقش فيما بعد ، تسد حاجات متباينة للعمال ، بيد أن السلوك نفسه يمكن عادة فهمه كعنوان لتضامن الجماعة ووحدتها وللمجموعة معتقداتها المشتركة ٠

أنماط السلوك

وصف هويت أنماطا متميزة من السلوك خاصة بأربعة أنواع من جماعات العمل التى توجد عادة فى الصناعة وهى كما يأتى :

١ ـ الجماعة الخاملة : وهى التى يكون أعضاؤها ساخطين ولكنهم منقسمون على أنفسهم فلا يستطيعون القيام بعمل متفق عليه .

٢ ـ الجماعة المتقلبة : وهى التى تتأرجح بين السلبية والهيجان العدائى الذى غالبا ما يكون بسبب موضوعات تبدو للادارة وقادة النقابة ضئيلة لدرجة لا تبرر حرارة الانفعال التى تحدث من أجلها .

٣ ـ الجماعة الاستراتيجية : وهى التى تسعى باستمرار لتحسين مركزها عن طريق تصرفات مدروسة بعناية وموحدة .

٤ ـ الجماعة المحافظة : وهى التى يكون عمالها قادرين على العمل المتحد ولكنهم راضون عموما وبدرجة كافية حتى انهم لا يحملون مشقة اسماع أصواتهم(٥) .

ومع أن هذا التمييز قد لا يناسب كل أنواع السلوك الجماعى فانه لا يمد رجال الادارة والنقابة الرسميين بنقطة بدء لفهم السلوك الجماعى بشكل أفضل ، ويعلم رجال التنفيذ من التجربة أن السلوك الخامل قد يتحول بسرعة الى سلوك عدوانى الى أقصى حد اذا كان لدى الجماعة أمر تركز كل اهتمامها حوله ، والمثل النموذجى الذى يحدث كثيرا هو عندما تفصل الادارة عضوا محترما من أعضاء الجماعة لسبب ما فترد الجماعة كلها على ذلك بالاضراب .

وقد لاحظنا من قبل فى هذا الفصل أن تركيب الجماعة دائما عرضة للتغيير بسبب مؤثرات خارجية وداخلية ، ومع ذلك فان رجل التنفيذ الذى يفهم العوامل التى تؤثر فى أنماط السلوك الخاصة بالجماعات غير الرسمية ، سوف يكون قادرا على التعامل مع الجماعات وأعضائها بطريقة أكثر مسؤولية .

طرق الاتصال الداخلية والخارجية

لعل الشرط الأول لأى جماعة غير رسمية متشابكة العرى هو أن تنشىء طريقة فعالة للاتصال الداخلى والخارجى ، حتى يمكن أن تنتقل المعلومات

---

(٥) راجع W. F. Whyte, *op. cit.*, p. 130.

بسرعة من عضو الى آخر ، ويكون القائد غير الرسمى عادة فى مركز هذه الشبكة من المواصلات • ومن الظريف أن نلاحظ كيف تنشىء الجماعات المختلفة اللغة أو مجموعة الألفاظ الخاصة بها ، مثل قول رجال السكك الحديدية : deadheading ويطلق رجال الأسطول البحرى على السلالم اسم companionway* ، ويسمى عمال السيارات خط التجميع « المسخ » monster ، كما أن لأطفالنا من سن الحادية عشرة الى التاسعة عشرة teenage لغتهم الخاصة مثل tweed ، أو zorch ويستعمل الشبان المنحرفون juvenile delinquents أيضا لغة غامضة مثل «الأباطرة emprors وهذه اللغة هى التى تفصل عالمهم الخاص عن عالم المجتمع ، وتبتعد بهم عما حولهم كأنهم جماعة تتكلم لغة العالم (السفلى) ذاتها • ويكون تعلم هذه اللغة احدى الطرق التى نبين بها أننا منسجمون مع الجماعة ، هى تربطنا بالجماعة ، وتربط أعضاء الجماعة بنا فى تفاهم مشترك •

وتقوم الطريقة الأخرى للاتصال بين العامل والعامل لا على الكلمات ، ولكن على الاشارات التى برزت كطرق خاصة لنقل المعلومات أو التعليمات داخل الجماعة • ففى العمليات ذات الضجيج المرتفع ، أو عندما يكون الرجال بعيدين بعضهم عن بعض ، يكون استخدام هذه الاشارات شائعا • ويعتبر فهم هذه الاشارات غير الرسمية واستخدامها دليلا على تميز الجماعة • وتدار الرافعة عن طريق اشارات كهذه يقوم بها الرجل السفلى اما بحركات اليد واما بالتصفير ، كما قد عرف أيضا عن عمال الروافع العلويين ارسالهم الاشارة الودية « الرئيس قادم » من أماكنهم التى تعلو القسم • وتبنى هذه الأنواع اللانهائية من طرق الاتصال عند الجماعات غير الرسمية بالتضامن والشعور ذى المغزى بالانتماء الى الجماعة •

وتعتبر الاشاعة هى الطريقة التى تستخدمها المنظمة غير الرسمية لاخطار أعضائها بالآراء والقرارات والمعلومات ، ويرغب العمال فى أن يحاطوا علما بما يحدث ، وخاصة فى هذه الأيام حين يحملهم مستواهم الثقافى على الشعور بأن من حقهم أن ينشروا المعلومات والادراك عن القرارات التى قد تمسهم • وتجد الجماعة نفسها الطرق لجمع كل المعلومات التى قد تؤثر فى مصالحها قبل الموعد المحدد بكثير ، حتى يمكن وضع الخطط لحماية أنفسهم •

---

* ليس لها ترجمة عربية •

ذلك أن حلقات الصداقات التى تنتشر فى المنظمة تنقل الخبر بسرعة الى أولئك الذين سوف يتأثرون ، ويكون ذلك فى الغالب أسرع من انتقال المعلومات الى أسفل عن طريق التنظيم الادارى الرسمى • وعلى سبيل المثال حدث أنه بعد ساعة واحدة من مناقشة المؤلف لمؤسسة استشارية فى الادارة أن حضر وكيل أعمال النقابة الذى يقع مكتبه فى الناحية المقابلة من الشارع ليعرف كل شيء عن الموضوع ، وهكذا تعمل الاشاعة غير الرسمية باستمرار ودون توقف •

المزاح واللهو ... الخ

غالبا ما ينغمس العمال الذين يسعون الى التفريج عن أنفسهم من رتابة أعمالهم ، أو الذين لا تشغلهم أعمالهم شغلا كاملا ، أو الذين لا يهتمون بأعمالهم اهتماما كاملا فيما نسميه باللهو • وقد يتم ذلك فى بعض المصانع بفتح خرطوم الهواء المضغوط لتخويف أو احراج أحد أفراد الجماعة ، وفى البعض الآخر برش الماء ، أو تلقى الخرق والأشياء الأخرى لأخذ الأشخاص على غفلة ، ويهيىء هذا النوع من المزاح العملى طريقة من طرق تنفيس الأفراد أو الجماعة عن التوتر الذى فى نفوسها ، وهو مزاح «يصرف تفكيرك عن العمل»، وهو أيضا طريقة أخرى للاسترخاء فى صحبة الآخرين من أفراد الجماعة الذين يعانون أيضا من ضغط العمل • ويكون مثل هذا المزاح العملى كوجه من أوجه نشاط الجماعة موضعا للمناقشة الجماعيـة ــ وقد يحدث كنوع من أنواع الترويح ، مرة أو مرتين فى اليوم ، لا لغرض سوى تحطيم الروتين •

واللهو هو طريقة الجماعة التلقائية الخاصة التى تجد فيها بعض مايرضيها من المزاملة الشخصية أثناءالعمل ، برغم أن مثل هذا السلوك قد يكون ضد تعليمات المصنع أو قد يؤخر الانتاج مؤقتا ، ويستنتج رجال التنفيذ الذين يلاحظون مثل هذا النشاط أن من الممكن ادخال بعض التحسينات على علاقات العمل نفسها لمنع الآثار السيئة لمثل هذا اللهو ؛ اذ أن حاجات العمال الى المزاملة والمرافقة ينبغى أن تسد بطريقة من الطرق ، واذا لم يعمل حساب هذه الزمالات فى بيئة العمل ، فربما بحث العمال عن متنفس لهم فى نوع آخر من النشاط الاجتماعى يخدم هذا الغرض مثل صمام الأمن فى مرجل تحت ضغط •

الزمالات الروتينية فى العمل

فى احـدى المناسبات زار الكاتب عمليـة من عمليات تصفيف التوت الأزرق فى مقاطعة مين Maine ، وقبل أن يصل الى داخل غرفة التصنيف كان صوت المناقشات والضحك واضحا ؛ فهنالك كانت توجد ست عشرة امرأة على كل جانب من جانبى السـير ، ثمان يرفعن التوت الأخضر والأحمـر بأيديهن • وقد كان تجاذب أطراف الحديث مروحا عنهن فى عملهن الرتيب الموكول اليهن ، ومتنفسا واضحا لرغبتهن فى الزمالة الانسانية أثناء بعدهن عن منازلهن •

فى أغلب الوظائف الصناعية أو التجارية يكون للعامل زملاء دائمون بمقتضى حاجة العمل ، واذا لم تتيسر لهم هذه الفرصة للمزاملة فان العمال يبحثون عن فرص أخرى غير رسمية لتجاذب أطراف الحديث مع زملائهم العمال. وقد أشرنا فى الفصل الثامن الى البحث الذى وصف ظروف العمل على خط التجميع فى صناعة السيارات ، وقد بين ذلك البحث أن التخصص فى العمل يحدد نوع الاتصالات الشخصية التى تنقذ من رتابة العمل •

يمثل الأكل الجماعى فى أوقات الراحة أو أوقات الغداء ، نوعا آخر من أنواع الزمالة الجماعية الشائعة فى العمل ، وذلك عندما تتجمع الجماعات الصغيرة فى الأماكن المعتادة فى القسم ، ليستمتع كل واحد بصحبة الآخر • وقد يقتسمون فى بعض الأحيان الأكل بعضهم مع بعض ، واذا حل عيد ميلاد أحد الأعضاء ، فيكون لذلك اعتبار خاص • كذلك كثيرا ماينضم العمال بعضهم الى بعض لجمع المال لأى عضو من أعضاء الجماعة يصيبه المرض ، ويضعون « امضاءاتهم » معا على خطابات التعزية التى ترسل لمن يفقد قريبا عزيزا ، كما تشكل حفلات عيد الميلاد ، والتنافس للفوز على الجماعات الأخرى فى المساهمة فى صندوق تبرعات المجتمع المحلى ، متنفسات أخرى للتخطيط المستقل والقيادة اللذين يظهران وحدة الهدف المشترك بين الجماعة • وتسهم معظم هذه العادات غير الرسمية الى حد بعيد فى اشاعة الرضا الذى يحصل عليه العاملون من أعمالهم اليومية الرتيبة • فهم يبحثون فى حياتهم العملية عن الحديث العرضى مع الأصدقاء وعن المشاركة فى أوجه النشاط الجماعية التى كثيرا ما تمتد الى خارج المصنع نفسه •

السلوك الجماعى مع المشرف

انه لمن الصحيح فى الظروف الطبيعية أن الرئيس كان فيما مضى عاملا. وقد بينت البحوث الاستقصائية أن رئيس العمال العادى يقضى عشر سنوات فى المتوسط فى خدمة الشركة · ومن المرجح جدا أنه كان قبل ترقيته عضوا قديما محترما من أعضاء الجماعة ، وأنه قد قام بالعمل نيابة عن رئيسه السابق حين غيابه ، لذلك فهو يعتبر الآن عضوا من أعضاء هيئة الادارة ، وعلى هذا الأساس قد تتدخل المعتقدات التقليدية التى لدى كثير من الجماعات عن الادارة فى رغبته فى أن يبقى على علاقاته السابقة الوثيقة بالجماعة · ولكن لما كان حفظ النظام الآن جزءا من مسؤوليته ، فلابد من أن يقوم فى بعض الأحيان بعمل أشياء قد تغضب الجماعة ويبدو كأنه يهدد شعورهم بالأمن والتضامن · وقد بين الفصل الثامن الصعوبة التى يلاقيها رئيس العمال فى القيام بدور مزدوج يبدو أنه مضطر اليه ·

يجب أن يختار العمال بين ولائهم السابق لأحد زملائهم الموظفين الذى أصبح الآن رئيسا ، وبين ولائهم لرفاقهم · وقد اظهر البحث أن أغلب العمال يختارون الوضع الأخير ، وذلك لأن زمالة الجماعة لها مغزى أكبر عندهم من علاقتهم المؤقتة بالرئيس · ان الشكوى للرئيس سوف تؤدى بطبيعة الحال الى علاج ناجح من أعضاء الجماعة ، ونفى الشخص صاحب الشكوى · كذلك يؤدى تملق فرد من بين أفراد الجماعة للرئيس ــ أملا فى محاباته عند تقدير معدل الأداء ، أو أملا فى الترقية ــ الى نفس النتيجة · وفى آخر الأمر سوف يعامل على أى حال اسوأ معاملة أو يمحى الرجل ، أو يهمل ، أو يترك جانبا فى العمل ، ويحمل بشتى الطرق على أن يشعر بأنه قد حطم دستور السلوك الذى قبلته الجماعة · ومن الناحية الأخرى عندما يحصل رئيس العمال على ثقة الجماعة غير الرسمية وعندما يفهم حاجاتها ويعمل أى شىء بخصوصها ، فمن المرجح أن تعمل الجماعة كل ما يمكنها حتى تخذل الرئيس ·

معاونة الغير أثناء العمل

تحمى الجماعات بعضها بعضا بطرق معوجة ؛ وذلك بالتعاون بينهم فى أثناء العمل ؛ ففى بعض الأحيان قد يكون ذلك عن طريق مساعدة العمال

الأسرع فى العمل للعمال الأبطأ ، حتى يرفعوا انتاجهم الى المستوى المتوسط الذى وضعته الجماعة بصفة غير رسمية لأعضائها ، كما تمد جماعة العمال المتعاطفة يد المساعدة الودية للزميل الذى يحتاج اليها ، خاصة اذا كان هو بدوره يمد يده عندما يكون الآخرون فى حاجة الى المساعدة • وكذلك تساعد الجماعة العمال المسنين الذين يحترمونهم • كل هذه الأنواع من المعاونة هى دلائل التضامن الجماعى ، والاحترام المتبادل ، كما أنها قد تكون فى بعض الأحيان بمثابة اجراءات لحماية جماعتهم من التغيير • وكثيرا ما يشير توصيف الوظائف الى أن العمال سيتعاونون فى تحميل الآلات ، وفى الاحتفاظ بنظافة محل العمل ، ولكن اذا لم تقبل الجماعة نفسها ذلك على أنه تكليف معقول فان مثل هذه الأعمال التعاونية سوف لاتتم على الوجه الصحيح ومن ثم تصاب كفاية القسم بالضرر • والدليل الواضح على أن الجماعة تقوم بأعمالها كفريق هو سلوك أعضائها فى معاونة بعضهم بعضا أثناء ساعات العمل ، وقد يتضمن تقديم مثل هذه المساعدة الى عامل مستجد أن تحيطه الجماعة علما بحيل العمل وأسراره ، وطرق الاختصار والتوفير ، والطرق البديلة لانجاز العمل بالطريقة الجماعية • وقد أشرنا الى أنه ليس من الضرورى أن تكون هذه هى الطريقة التى عينتها الادارة ، ولكن عندما يتم الحصول على التأييد والمساعدة المتبادلة تلقائيا من داخل الجماعة نفسها ، فان رئيس العمال يكون قد نمى لقسمه أصولا نادرة الوجود •

طرق الرقابة الداخلية للجماعة

تستخدم أنواع مختلفة من الضغوط للمحافظة على تضافر الجماعة ضد مايقع عليها من ضغوط من الخارج أو من الأعضاء المستقلين عنها والموجودين بداخلها ، وعلى سبيل المثال يلقن الرجل الجديد الذى ينضم الى جماعة العمل كل المعتقدات والعادات وطرق التصرف التى لهـا معنى كبير عند أعضاء الجماعة ويجرى اختباره لفترة من الزمن قبل أن يمنح عضوية الجماعة كل ما يتعلق بها من حقوق الزمالة ، كذلك توقع الجماعة ضغوطا اجتماعية شديدة على المستقل عنها حتى يسير فى طريقها أو يترك العمل مشمئزا •

وتتحدد قوة العوامل التى تؤثر فى أعضاء الجماعة الى السير فى طريق واحد بقوة جذب الجماعة للعضوية فى أى وقت ، وبأهمية الموضوع الذى

يطلب بقية أعضاء الجماعة الاجماع عليه ، وبادراك العامل نفسه لوجود تأييد شديد من عدد لا بأس به من أعضاء الجماعة الآخرين للاتفاق على موضوع معين . ورغم أن مثل هذه الضغوط قد تكون عظيمة جداً ، ورغم أن التهديد بالطرد من الجماعة قد يكون واضحا ، فلا يزال هناك البعض الذين قد لا يرغبون فى السير فى نفس الطريق لأسباب شخصية .

من الواضح أنه ليس لكل الجماعات قوة ضرب متساوية نحو أعضائها ؛ اذ يكفى تهديد أولئك الذين يعتمدون على الشعور بالأمن نتيجة لعضوية الجماعة بعدم قبولهم فيها اذا استقلوا بتصرفاتهم عن شريعة الجماعة ، يكفى ذلك لأن يعيدهم الى الخط . ولكن أولئك الذين تعتبر قوة ضرب الجماعة لهم ضعيفة ، قد تؤدى ضغوط الجماعة عليهم الى زيادة شعورهم المشتعل العدائى ؛ اذ أنهم يشعرون بأن رفض الجماعة لهم ليس صعب القبول . وعلى العموم يمكن أن نختم حديثنا بأن نقول ان الجماعة قد تستخدم الضغوط الاجتماعية من أجل الوصول الى التوافق بنجاح ، ولكن فقط بنسبة قوة جذبها لأعضائها فردا فردا .

وقد بينت دراسات هومانز Homans (٦) أنه قد يسمح فى كثير من الأحيان لأعضاء الجماعة القدامى المحترمين أن يحيدوا بعض الشىء عن عادات الجماعة الصارمة اظهارا للاحترام ، وفى الوقت ذاته هناك تلك الحالات التى يستطيع فيها العضو المستقل عن الجماعة أن يكسبها الى جانبه فى طريقة تفكيره بعد فترة من الزمن . ومع أن للتحكم الداخلى تأثيرات قوية فان الضغوط التى تستخدم لاحداث التوافق ليست من القوة بحيث تمنع التغييرات فى الاتجاهات والسلوك من اظهار قيادات غير رسمية جديدة ذوات أفكار جديدة .

مثل هذه التغييرات تحدث عادة عن طريق انقسام الجماعة الى حزبين ، أو عن طريق الضغوط التى تأتى من النقابة ومن الادارة سواء بسواء .

---

(٦) راجع George C. Homans, *The Human Group*, Harcourt, Brace and Company, Inc., New York, 1950, p. 144.

تحديد الإنتاج

لاحظ الباحثون ورجال التنفيذ الكثير من الحالات التى استخدمت فيها جماعة العمل غير الرسمية نظام الرقابة الخاص بها فى تحديد الانتاج ، وقد أظهرت التجربة أن الجماعة قد تتبنى معدلا تقريبيا من الانتاج تعتبره « عملا يوميا مناسبا » ، وعلى ذلك يختلف انتاج أى فرد من الأعضاء قليلا بالزيادة أو بالنقص عن المعدل الذى اختارته الجماعة • وقد تصدر هذه التحديدات بناء على أسباب كثيرة ، ولكن ليس من الضرورى أن تكون هذه الأسباب متصلة برغبة الادارة فى تطبيق معدلات جديدة للانتاج ، أو رغبتها فى ادخال تغييرات تكنولوجية لها طابع التهديد فحسب ، بل ربما يسجل ابطاء العمل احتجاج الجماعة على شخص ما أو على خطة أو سياسة أو تصرف من تصرفات الادارة •

وانه لمن الواضح أن الجماعة تقرر فى أغلب الأحيان تحديد الانتاج لحماية الوظائف وروتين العمل وعاداته وزمالاته التى لها أكبر معنى عند كل من يعنيهم الأمر • ومن الراجح أن يكون لهذه العوامل عند العمال قيمة أكبر بكثير من الاحتمالات البعيدة لارتفاع مستوى المعيشة الذى يترتب على زيادة الكفاية ، وهم اذا لم يستطيعوا منع الادارة من ادخال مكنة جديدة ، فربما يكون احتجاجهم على تصرف الادارة هو بالعمل المتحد على ابقاء الانتاج فى مستوى منخفض • وقد يكون الاحتجاج موجها ضد المهندسين الذين يدخلون التغييرات وضد الطريقة التى اتبعوها وقد تكون هذه هى وسيلة العمال لحماية أنفسهم مما يدور بخلدهم عن زيادة سرعة الانتاج أو تغيير الروتين ، وهى أمور لا يطمئنون اليها ، أو قد يكون من الممكن تفسير جزء من أسباب تحديد الانتاج باحتجاج الجماعة على أى شىء يتدخل فى زمالتهم الودية بعضهم لبعض فى العمل ، وربما شعر العمال أن تضامنهم كجماعة مهدد بالخطر فيكون التعبير عن وحدة الجماعة فى مواجهة مايهددها من الخارج أمرا طبيعيا مالم تقم الادارة بمحاولة حقيقية مخلصة لتبديد مخاوفهم باستخدام الطرق التى اقترحت فى الفصل الثانى عشر •

كيف تتغير صفات جماعات العمل

كثير من جماعات العمل مستقرة استقرارا عظيما ، ولها تحكم داخلى وتضامن عظيمان • ولكن مع ذلك يدرك رجال التنفيذ أن الظروف الداخلية

لكل عمل متحركة ومتغيرة باستمرار وخالقة لتنظيمات تكنولوجية جديدة ولمطالب جديدة ، تختص بمهارات العمال ، ولأهداف جديدة ، وعمليات جديدة ، ولخطط انتاجية مختلفة ، وعلى هذا الأساس فمما لايعبر عن الحقيقة على الأرجح أن نستنتج أن كل جماعة عمل حسنة التنظيم ، لها تركيب محدد واضح ومستقر بجانب معتقدات مشتركة وأشكال مميزة من السلوك • ان المشكلة أكثر تعقيدا لأن الغياب ودوران العمل والترقية من الداخل والتنقلات وكذلك تعيين موظفين جدد يسهم فى استمرار تكرار عملية تكوين الصفوف وتكرار تكوين العاملين للجماعات ، وبسبب الظروف المتغيرة تتكون مجموعات جديدة ، كذلك تؤدى سياسات الادارة الجديدة ، والتغييرات فى السلوك الاشرافى علاوة على قدرة الناس اللانهائية على تغيير آرائهم ، يؤدى ذلك الى ظهور ضروب جديدة من الولاء • وقد تتحدى القيادة غير الرسمية الجديدة قادة الجماعة السابقين وقد تتحور أهداف ومعتقدات الجماعات الراسخة السابقة لتواجه تحديات الفرص التى تسنح من وقت لآخر ، وعلى ذلك فان الاعتراف بأن مثل هذه التغييرات هى من الصفات المميزة للأعمال ، وانه من المرجح أن تتأثر تركيبات الجماعة بها سوف يساعد رجال التنفيذ على أن يكونوا واقعيين فى تحليل وفهم السلوك الحقيقى أو المأمول للأفراد والجماعات فى أى ظرف من ظروف العمل •

ان تركيب جماعات العمل غير الرسمية متغير باستمرار ، وذلك بسبب تفاعل القوى الايجابية التى تقوى تماسك الجماعة والقوى السلبية التى تميل الى اضعافها ، ومن ضمن القوى الايجابية الموحدة التى تمهد السبيل لعمليات الجماعات الناجحة مايأتى :

١ ـ سد احتياجات الأفراد الشائعة للحماية والأمن والصداقة •

٢ ـ الاتصال الداخلى الجيد عن طريق الشائعات •

٣ ـ المثل العليا المشتركة عن المساواة والعدالة والمساعدة المتبادلة •

٤ ـ القيادة غير الرسمية التى تبلور أهداف الجماعة •

٥ ـ أوجه نشاط الجماعة الرمزية حيث يشارك الجميع فى التجارب والعادات •

٦ ـ حفظ النظام الذاتى داخل الجماعة وفى مواجهة « خصومها » وفى

الناحية المقابلة يمكن أن يتعرض تماسك الجماعة للخطر بواسطة مثل مايتأتى من العناصر :

١ ـ الاستعاضات غير المحدودة وتلمس أعضاء الجماعة للأخطاء ٠

٢ ـ الشعور غير اللائق بالاستغلال الفردى ٠

٣ ـ الحسد الزائد والتنافس داخل الجماعة ٠

٤ ـ الرغبة الجامحة فى الظهور بمظهر مخالف ٠

٥ ـ خيبة الأمل الفردية الزائدة عن الحد والناتجة عن الحاح القائد أو شريعة الجماعة التى تهدف الى التوافق ٠

ان المقاييس التقريبية التى يمكن استخدامها والتى قد تعكس حالة تماسك الجماعة خلال فترة من الزمن هى الغياب ودوران العمل أو سداد اشتراكات النقابة ٠ وقد عكست البحوث المختلفة المقاييس السابقة كما عكست تأثير تماسك الجماعة على الطاقة الانتاجية ، فالجماعة تمثل لأعضائها بشتى الطرق الملجأ الذى يحتمون به من البيئة المهددة المتغيرة فيصبح كل عضو على يقين من أن كل عضو آخر فى الجماعة (مثل أعضاء « طاقم » قاذفة القنابل) يعتمد على الآخرين فى توفير الأمن لهم جميعا ٠

وقد يكون للتماسك فى ذاته آثار مختلفة فى الطاقة الانتاجية ؛ ذلك أن التجاذب بين أعضاء الجماعة يزيد من حساسيتهم لتأثير الضغوط الاجتماعية الموجهة من الأعضاء الآخرين ، فان كانت التأثيرات السائدة فى اتجاه تحديد الطاقة الانتاجية فان التماسك يؤدى الى زيادة هذه التأثيرات ، ومن ثم يؤدى الى خفض هذه الطاقة ، ومن الناحية الأخرى اذا رأت الجماعة أن حاجتها تتحقق بشكل أفضل عن طريق مساعدة رئيس العمال فى الوصول الى أهداف القسم الانتاجية ، فان تماسكها الداخلى سوف يؤدى الى زيادة الطاقة الانتاجيـة ٠

كيف يؤثر ولاء الجماعة فى الطاقة الإنتاجية

تبين البحوث التى أجريت فى عدد من الصناعات أن مهارة المشرف فى استخدام طرق الاشراف الجماعية تؤدى الى فرق حقيقى فى الطاقة

الانتاجية ، وفى الاطمئنان الوظيفى ، اذ أن هناك علاقة واضحة سواء فى وسط عمال المكاتب أو عمال المصانع بين حالة العامل المعنوية ودرجة شعور الموظفين بأن المشرف عليهم مهتم بمناقشة مشكلات العمل داخل الجماعة . فقد نتج عن طرق الاشراف فى الجماعة أن تحسنت قدرات الجماعات ذوات الطاقات الانتاجية العالية على أداء العمل بشكل مرض فى غياب رئيس العمال ، ويظهر أن قدراً من الضغط الاجتماعى الايجابى داخل الجماعة هو الذى أدى الى هذه النتيجة . ويوحى شكل ١٣ ـ ٣ بأن هؤلاء العمال الذين لديهم ولاء أكبر للجماعة واعتزاز أكبر بها يوجدون فى الأقسام ذات الانتاج المرتفع.

	عال	متوسط	منخفض
	مستوى الشعور بالعزة		
الموقف الأول			
الأقسام ذات الانتاج العالى	٣٣٪	٣٧٪	٣٠٪
الأقسام ذات الانتاج المنخفض	١٠٪	٤١٪	٤٩٪
الموقف الثانى			
الأقسام ذات الانتاج العالى	٢٢٪	٣٢٪	٤٦
الأقسام ذات الانتاج المنخفض	١١٪	٣٥٪	٥٤٪

شكل ١٣ ـ ٣ كيف تكون العزة فى العمل متصلة بالطاقة الانتاجية

المصدر : Rensis Likert, "Motivation : The Core of Management,": *Motivation : The Core of Management,* AMA Personnel Series, no. 155, 1953, p. 12.

يظهر أن هناك أسبابا عدة لأن تكون جماعات العمل ذات الاعتزاز العظيم بجماعتها هى الجماعات الأكثر انتاجا . أحد الأسباب هو أن هؤلاء العمال يتعاونون أكثر ويساعد بعضهم بعضا على انجاز العمل ، كذلك تعمل جماعات العمل ذات الولاء الأعلى للجماعة كفريق أكثر من غيرها ويكون لديها استعداد لمساعدة بعضها بعضا أكثر مما لدى الجماعات التى يكون ولاؤها

للجماعة أقل • ففى الجماعات ذات الولاء الأعلى هناك ميل لانتقال العمل من والى العمال وفيما بينهم حسب كمية العمل ، أما فى الجماعات التى يكون ولاؤها للجماعة أقل فهناك ميل زائد لأن يعمل كل عامل مستقلا عن الآخر ولأن يعتبر طريقة أدائه لعمله مسئوليته الخاصة •

والعمال فى مجموعات الانتاج المرتفع لايكون عندهم ولاء أكبر للمجموعة ويساعد بعضهم بعضا أكثر من غيرهم فحسب ، ولكنهم يقدمون هذه المساعدة بمحض اختيارهم • أما العمال فى المجموعات الذين يكون ولاءهم للجماعة منخفضا فى بعض الأحيان فانهم يساعدون بعضهم بعضا ، ولكن يغلب أن يتم ذلك بناء على طلب رئيس العمال ، ويظهر أن الرغبة فى مساعدة بعضهم لبعضهم الآخر التى تتجلى فى الجماعات ذوات الولاء المرتفع للجماعة تنبثق من روح فريق أفضل ، وعلاقات بين الأشخاص أفضل نماها رئيس العمال فى الجماعة • كما يظهر أن هذا الجوهر نتيجة لطرق الاشراف الجماعية ، ولتخصيص واجبات العمل ككل للجماعة دفعة واحدة • كذلك يظهر أن انخفاض الولاء للجماعة يحدث عندما يتعامل رئيس العمال مع العمال كل على حدة ، وعندما يعهد اليهم بواجبات العمل منفردين •

وكما هو متوقع نجد أن لدى العمال فى جماعات العمل الذين يتمتعون بولاء مرتفع للجماعة اتجاهات أكثر ملاءمة نحو الانتاج عن هؤلاء الذين يتمتعون بالولاء المنخفض نحو الجماعة • وهكذا نجد أن الذين يتمتعون بالولاء المرتفع للجماعة مختلفون عن الجماعات ذوات الولاء المنخفض فى أن أهدافها الانتاجية أعلى ، وتقديرها لما يعتبر انتاجا مناسبا أعلى وأكثر اقترابا من تقدير رئيس العمال • وفضلا عن ذلك فان للجماعات ذوات الولاء المرتفع اتجاهات أكثر ملاءمة وتأييدا لصاحب الانتاج الأعلى ، كما أننا نجد أن الجماعات ذوات الولاء المرتفع تختلف عن ذوات الولاء المنخفض فى الطرق التى تكون نمطا مستمرا • فعلاوة عن الفروق التى سبقت الاشارة اليها قد وجدت المميزات الآتية لأن من المرجح أن يكون أفراد الجماعات ذوات الولاء المرتفع :

- أكثر تجانسا مع جماعتهم وأكثر شعورا بالانتماء اليها •
- لهم أصدقاء أكثر فى الجماعة وفى الشركة عما لهم خارج الشركة •
- بينهم علاقات شخصية أفضل •
- لهم اتجاهات أكثر مشايعة لعملهم ولشركتهم •

ليس لديهم أهداف انتاجية أعلى فحسب ولكنهم ينتجون أكثر ولكن بشعور أقل من الاجهاد أو الضغط (٧) •

كيف ينمو الولاء للجماعة وروح الفريق

مادام الانتاج الأكبر والاطمئنان الوظيفى الأزيد وقلة الغياب وعلى ما أعتقد قلة دوران العمل تظهر كأنها نتيجة للولاء المرتفع للجماعة ولروح الفريق ، فانه من المهم أن نسأل : كيف يمكن أن يتكون الولاء للجماعة ؟ .
عندما يبقى المشرفون بقدر كاف بالقرب من عمالهم نفسانيا حتى يستطيعوا رؤية مشكلاتهم خلال أعينهم فسيكون للمشرفين قدرة أعظم لتكوين ولاء طيب للجماعة .

والمشرف الناجح هو الذى يستطيع أن يتجانس مع موظفيه ، وأن يبقى قريبا منهم سيكلوجيا ، ويظهر أن ذلك يكفل تكوين روح الفريق والاتصالات الحرة ، كما يسمح للمشرف بفهم المشكلات كما يراها الموظفون ، وأن يفسر للادارة العليا والوسطى وجهات نظرهم . والمشرف الذى يفشل فى أن يتجانس مع الموظفين يصبح بعيدا عنهم سيكلوجيا ، وهذا يجعله غير قادر على رؤية المشكلات كما يراها الموظفون ، وأن يعالجها . وعلى ذلك يصبح غير قادر على الوصول الى قرارات ترضى الطرفين ، كما أن هذا المشرف لايستطيع أيضا أن يساعد الادارة العليا والوسطى على رؤية المشكلات كما يراها الموظفون ولا أن يساعد الادارة على الوصول الى قرارات فى سياستها تكون مرضية للطرفين .

وقد بين بحثنا أن من المهم أن يقبل المشرفون أهداف المنظمة بصفة عامة ، وأن تكون لديهم دراية واضحة بدور ووظيفة جماعة العمل التى يشرفون عليها فى الوصول الى الأهداف العامة ، وعندما يعترف المشرفون بالمسئولية للقيام بالوظائف المطلوبة من الجماعة التى يشرفون عليها ، ويقبلون

---

(٧) راجع Rensis Likert, "Motivation, The Core of Management," *Motivation : The Core of Management,* A.M.A. Personnel Series, no. 155, 1953, pp. 11 - 13.

هـذه المسئولية ، وفى الوقت نفسه تكـون لهم القـدرة على التجانس مـع موظفيهم ، يمكن الحصول على نتائج فعالة (٨) ٠

كيف تتشابه النقابات وجماعات العمل غير الرسمية

لاشـك أن فى ذهن القـارىء التـوازى القريب بين وظائف جمـاعات العمل غير الرسمية ووظائف النقابات الحرفية والصناعية ولو أن الجمـاعة المكونة من عدد قليل من الأفـراد وجماعة العمـل الحـرفية لاتشبه النقابة الصناعية اليوم ، الا أن لها فعلا أهدافا مشابهة تماما فى الغرض ؛ فمثـلا تمنح النقابة العمـال الحماية وحق التمثيل وتهيىء لبعض العمـال الفرصة للقيادة ، وهى تعترف بالعامل وتمنحه الشعور بالانتماء الى منظمة لها أهداف تسعى الى سـد حاجاته ، وعلاوة على ذلك فهى تزوده بالمعـلومات وتضمن له زمالات جديدة بين الاخوة ٠

ولنستمع الى أحد رجال النقابات :

كثيرا ماتتحول الجماعات غير الرسمية الى نقابات عمال ، ومن المرجح أن يحدث ذلك عندما يصبح نوع أو آخر من التبرم كبيرا بدرجة أن العمال يكونون مستعدين لمعارضة صاحب العمل ، حتى ولو تعرضوا لانتقامه ، وكذلك يتعين أن تتوقع الجماعة نفسها الولاء من أعضائها ، وأن تكون قد كونت قائدا أو أكثر ، وعن طريق النقابات التى تنشأ على هذا المنوال ، يسعى العمـال الى التغلب على قلة حيلتهم كأفـراد فى المجتمع الحديث ٠٠٠ وقد أنشأ أعضاء النقابة نقابتهم بجهودهم الشخصية العظيمة وبالتضحيات البالغة فى الغالب حتى تتحقق آمالهم وتعكس حاجاتهم وتمنحهم ضروبا من الرضا أكبر من المنافع التى يحصلون عليها من المساومة الجماعية ٠ والنقابة مصدر لفرص جديدة للقيادة وللشعور بالانتماء ٠ وعلى ذلك فكلما مر الزمن تزيد شدة الولاء للمنظمة ويجانس العمال أنفسهم مع النقابة بدرجة متزايدة ٠

وتسعى النقابة الى ترقية العامل كعضو فى جماعة ، على اعتباره فردا يتنافس مع الآخرين وهى تضع أحكاما للسلوك وشروطا للتوظف

---

(٨) راجع المؤلف السابق صفحات ١٤ ــ ١٥

للجميع بدلا من الشروط الخاصة بالأفراد • وهى تضع هذه الأحكام فيما يتصل بالشركة بالاتفاق بين الادارة والعمال لا من طرف واحد • وكما أن الترقية غير العادية لشخص معين تعد ثانوية بالنسبة لترقية الجماعة عامة ، كذلك فان ترقية جماعة معينة تعتبر ثانوية بالنسبة لمصالح الجماعة الأكبر •

وقد منحت النقابة العامل اليقين فيما يختص بحقوقه ، وبالثقة بقدرته على الحصول عليها ، وعلى ذلك فمن المرجح أن تكون لديه ثقة بالمستقبل ، وأن يتوقع تحسنا مستمرا فى أحواله ، والنقابة لاتجعل رغباته قريبة المنال فحسب ، ولكنها تزيد تطلعه الى أهداف أكبر ، والنتيجة الحتمية لذلك هى أن هذه التغييرات لاتؤثر فى العامل وحده ككائن اقتصادى ، ولكن كشخص أيضا • فيؤدى تخلصه من الشدائد ، وتأكيد مركزه ، وثقته الجديدة أن يجعله أكثر تكيفا مع العالم المحيط به (٩) •

ومادامت النقابات قادرة على تحقيق الأهداف الموضحة سابقا ، فسوف تبرر ولاء دافعى الاشتراكات لها ، ولكن هؤلاء الأعضاء مازالوا متمسكين بعضويتهم فى جماعتهم غير الرسمية الصغيرة كأحسن وسيلة لتزاملهم اليومى فى محلات العمل • وعلى عكس العبارة السابقة قد أوضحت البحوث التى أجريت بعناية على اتجاهات العمال مايأتى :

النقابة أسلوب للحياة عند أى جماعة صغيرة ، ولكنها عند الأغلبية ليست الا وسيلة للتمثيل ووسيلة هامة • ورغم أن القادة غارقون فى نقابتهم لدرجة أنها أصبحت غاية فى ذاتها ، فان ذلك ليس هو الشأن عند مستويات العمال المختلفة ، فهى عندهم وسيلة الى غاية ، وطريقة للحصول على أمن أكبر فى الوظيفة وليست حركة اجتماعية (١٠) •

---

(٩) راجع Solomon Barkin, "A Trade Unionist Appraises Management Personnel Philosophy," *Harvard Business Review*, September, 1950, pp. 61, 62, 63.

(١٠) راجع Leonard R. Sayles and George Strauss, *The Local Union-Its Place in the Industrial Plant*, Harper & Brothers, New York, 1953, pp. 235, 236. See also Walter D. Uphoff and Marvin D. Dunnette, "What Union Members Think of Unionism," *Personnel*, January, 1957. pp. 347 - 352.

وقد أوضح ما أجرى من بحوث على مواقف العمال فى مصنعين من مصانع تجميع السيارات من نقاباتهم وجهتى نظر متباينتين كما كتب عنها تيرنر :

عند عدد لابأس به من عمال المصنع (س) ظهرت النقابة وكأنها حصن سيكلوجى ضد رتابة العمل والسأم ، وضد كبر ولاشخصية الادارة • ولكن فى المصنع الثانى الذى تبعه فى البحث والدراسة لم يظهر أن النقابة تؤدى هذا الدور ، بل كانت مواقف العمال من النقابة مماثلة لمواقفهم من الشركة ، وكانت النقابة بالنسبة لأغلب العمال قوة بعيدة ، لاشخصية ولاتجانس فى عقولهم بينها وبين مصالحهم الفردية (١١) •

ويستطيع القارىء أن يقدر بنفسه معتمدا على تجربته الخاصة الى أى حد سوف يقبل آراء هؤلاء العمال عن نقاباتهم ، ولأغراضنا الخاصة • انه لمن الواضح أن هناك أوجه تشابه كثيرة بين وظائف جماعات العمل غير الرسمية والنقابات فى سد احتياجات العامل ، وكل فريق بطريقته الخاصة يزود العمال بنوع من الأمن والاستقرار والشعور بالانتماء ، وهى جميعا هامة فى مجال الاطمئنان الوظيفى وفى الانتاج فى أغلب الأحيان •

الخاتمة

أكد هذا الفصل أن العمال فى منظمات الأعمال ليسوا فقط أفرادا متفرقين يسعون الى تحقيق أهدافهم الشخصية ، ولكن مثلهم فى ذلك كمثل أعضاء هيئة الادارة ينضمون بعضهم الى بعض تلقائيا فى جماعات غير رسمية ، أو جماعات للحصول على صلات مطمئنة وودية ، وعلى شعور بالانتماء الى جماعة من الزملاء العاملين الذين يعملون معا نحو أهداف مشتركة ، وتساعد عضوية الجماعة هذه ، والزمالات التى تنتج عنها على دعم الأفراد الذين قد تكون حياتهم بغير ذلك عملا رتيبا لاطعم له ، ولكن مع ذلك لاينتمى كل العمال الى جماعات عمل • ومع أن بعض الجماعات مستقرة استقرارا راسخا

(١١) Arthur N. Turner, "Management and the Assembly Line," *Harvard Business Review*, September-October, 1955, p. 46.

الا أن البعض الآخر واقع تحت ضغط مستمر يدفعها الى التغير بسبب الطلبات التى تجىء من كل الاتجاهات ، ويمدنا الفهم الأفضل لتركيب الجماعة ومعتقداتها وسلوكها بالأساس الصحيح لرجال التنفيذ ليواجهوا هذا الوجه القيادى فى ميدان الصناعة .

هـذا وتؤثر الجماعات الوثيقة الترابط ، سلبيا ، أو ايجابيا ، فى الانتاج ، اذ أن اعتزاز العمال بجماعاتهم ، ومستوى طاقتهم الانتاجية ، هما متغيرتان تؤثران كل منهما فى الأخرى ، وكل زيادة فى واحدة ينتج عنها زيادة فى الأخرى ، وذلك يوحى بأن ما تتخذه الادارة من خطوات لبناء اعتزاز العمال بجماعاتهم باتباع طرق الاشراف الجماعية ، يكون له تأثير مقابل فى الانتاج . مع أن لهذين الأساسين التوأمين اللذين يرتكز عليهما الانتاج والمعنويات عوامل تحديد مشتركة ، الا أنه ــ كما أشرنا فى الفصل الثالث ــ يمكن أن توجد الروح المعنوية العالية بدون ارتفاع فى الطاقة الانتاجية، كما أنه فى بعض الظروف يمكن الوصول الى طاقة انتاجية مرتفعة عندما تكون الروح المعنوية منخفضة ، ويظهر أن المشرف يجمع فى يده أغلب أوراق اللعب التى تمكنه من مواجهة الضغوط الفردية والجماعية والنقابية فى العمل بطريقة تنمى الجماعات نفسها وتواجهها بالتحدى لتبذل أعظم جهودها للوصول الى الأهداف التى تفهمها وتلقى قبولا منها . فعندما يمكن أن يستبدل ضغط المشرف المباشر بضغوط ايجابية من داخل الجماعة غير الرسمية ، وبالاستناد الى تأييد النقابة يمكن الوصول الى آفاق عالية جديدة من الطاقة الانتاجية والروح المعنوية .

مراجـــع

Barkin, Solomon: "A Trade Unionist Appraises Management Personnel Philosophy," *Harvard Business Review*, September, 1950, pp. 59-64.

Cartwright, D., and A. Zander: *Group Dynamics: Research and Theory*, Row, Peterson & Company, Evanston, Ill., 1953.

Fogarty, M. P.: *Personality and Group Relations*, Longmans, Green & Co., Inc., New York, 1956,

Gardner, Burleigh B.: "The Factory as a Social System," in William Foote Whyte (ed.), *Industry and Society*, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York chap. 2.

Hare, Paul, E. F. Borgatta, and R. F. Bales: *Small Groups: Studies in Social Interaction,* Alfred A. Knopf, Inc., New York, 1955.

Homans, George C.: *The Human Group,* Harcourt, Brace & Company, Inc., New York, 1950.

Lawshe, C. H.: *Psychology of Industrial Relations,* McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1953, chaps. 12 - 14.

Likert, Rensis: "Motivation: The Core of Management," *Motivation: The Core of Management,* AMA Personnel Series, no. 155, 1953, pp. 1 - 21.

McNair, Malcolm P.: "What Price Human Relations?" address to the Harvard Business School Alumni, June 22, 1956.

Miller, D. C., and W. H. Form: *Industrial Sociology,* Harper & Brothers, New York, 1956, chap. 5.

Pfiffner, John M.: *The Supervision of Personnel,* Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1951, chaps. 8 - 11.

Roethlisberger, F. J., and W. J. Dickson: *Management and the Worker,* Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1939.

Sayles, Leonard R., and George Strauss: "What the Worker Really Thinks of His Union," *Harvard Business Review,* May-June, 1953, pp. 94 - 102.

Uphoff, Walter B., and Marvin D. Dunnette: "What Union Members Think of Unionism," *Personnel,* January, 1957, pp. 347 - 352.

Viteles, Morris S.: *Motivation and Morale in Industry,* W. W. Norton & Company, Inc., New York, 1954, chaps. 9. and 10.

Whyte, W. F.: "Human Relations Theory: A Progress Report," *Harvard Business Review,* September-October, 1956, pp. 129 - 130.

Zalesnick, A.: *Worker Satisfaction and Development,* Harvard University, Graduate School of Business Administration, Bureau of Business Research, Cambridge, Mass., 1956.

———, C. R. Christensen, and F. J. Roethlisberger: *The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers: A Predictive Study,* Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, Cambridge, Mass., 1958.

الفصل الرابع عشر

كيف تبنى الاتصالات التفاهم

منذ ولادتنا ، وطوال حياتنا ، ونحن نكرس جزءا كبيرا من وقتنا فى الاتصال بسوانا ، ونحن نعيش فى صلة وثيقة بالناس ، فى أسرنا ، ومع زملائنا فى العمل ، ومع أصدقائنا ومعارفنا فى المجتمع الذى نعيش فيه ٠ ولقد منح كل واحد منا قدرات معينة للاتصال الفعال بالآخرين الا أننا نعرف أن بعض الأشخاص عندهم فاعلية أكثر كمستقبلين وكموصلين للأفكار عن غيرهم ويعلم كل رجل من رجال التنفيذ كم يكرس من وقته فى التخطيط والتنظيم وفى ارشاد الأشخاص الآخرين فى أداء عملهم ، ولكن كيف يقوم بذلك ؟ ان وسيلته الكبرى فى الحصول على النتائج عن طريق الآخرين هى الكلمة المسموعة أو المكتوبة ٠ ولذلك تختلف فعالية الشخصية باختلاف قدرته على تأكيد كل من فهم وقبول مايريده أن يتم ، ويعترف أغلبنا بأن هناك مجالا واسعا لتحسين مهارتنا فى العمل الفعال مع الآخرين ، سواء أكانوا رؤساء أم مرؤوسين لنا ، أم كانوا من رجال التنفيذ من نفس مستوانا ٠ كذلك نقحم جميعا فى أشكال من سوء التفاهم ، حتى ولو كانت نوايانا أحسن ما يمكن ، ونجد أن لكلماتنا ولتصرفاتنا معانى مختلفات عند مختلف الناس ٠

ولنستعرض لحظة المنظمة الانسانية التى نعمل بها : ما الذى يمكننا من فهم بعضنا بعضا ، ومن العمل نحو هدف مشترك ؟ كيف نضع ونطبق سياسة الشركة واجراءاتها على أسس واحدة ؟ كيف نسوى سوء التفاهم الذى يوجد بين الأقسام ؟ كيف نقوم بالتخطيط الطويل الأمد فى أعمالنا ؟ كيف ننسق بين العمليات ونتحكم فيها ؟ ما الذى يختفى وراء تخطيط الانتاج والتطور الجديد واعداد الميزانية ؟ يعتمد النجاح فى هذه الأوجه الجوهرية للعمل ، على شبكة

الاتصالات التى تساعد الناس على فهم بعضهم بعضا وعلى العمل معا فى انسجام كفريق ٠

تصور ، لو استطعت ، أى منظمة عمل تحاول أن تسير دون وسائل الاتصال ، تصور نفسك عندما يصيبك برد وتفقد صوتك ، ألا تشعر بالضياع؟ لقد مرت الأغلبية منا خلال تجربة مثبطة للهمم عندما حاولنا تنفيذ الأعمال بدون تليفون جزءا من اليوم ، وندرك مدى ضياعنا بدون وسائلنا التقليدية للاتصال بالآخرين ٠

كيف تنتقل الكلمات

لشبكة الاتصال فى أى منظمة وجهان متميزان وكلاهما طريقان مهمان لنقل الرسائل من شخص لآخر ، أو من مجموعة الى أخرى ، فطرق الاتصال الرسمية تقوم أساسا على الهيكل التنظيمى ، فان وجدت مستويات مختلفة من السلطة فان الأفكار والتعليمات والقرارات والاقتراحات تنتقل باستمرار الى أعلى ، أو الى أسفل ، أو أفقيا ، حسب تسلسل السلطة ؛ ونحن معتادون القول بأن للرسائل والمعلومات طرقا لابد أن تنتقل خلالها ، وهذا بالطبع معناه أنه يجب على جميع من فى المنظمة التنفيذية الذين يعنيهم فحوى أى رسالة أن يتلقوها ويهضموها ، وربما يعملون بمقتضاها حتى يمكن الوصول الى النتائج التى يقصدها المرسل ، ولذلك فان كثيرا مايكون التنظيم السيىء عائقا كبيرا للاتصال ٠

الى جانب ذلك فقد لاحظنا فى الفصل الثالث عشر أن لكل منظمة طرق اتصالات غير رسمية خاصة بها يشار اليها عادة ب « طرق الاتصال السرية » ٠ وهذه تسد احتياجات الموظف الى المعلومات ذات الأهمية العامة والتى تمس جميع الموظفين والى الأخبار ذات الأهمية الخاصة التى تمس القسم أو جماعة العمل ، والى الأخبار الشخصية التى تمس الأفراد ٠ وتشمل الأخبار المعلومات الواقعية والتفسيرات الخاصة التى يفسر بها الناس الحقائق وأنصاف الحقائق والشائعات والشكوك والأفكار التى تنبثق من خيال الناس أصحاب الدوافع المتباينة فى أذهانهم ٠

تشتمل طرق الاتصال السرية على شبكة لا نهاية لها من الاتصالات الشخصية غير الرسمية التى تحدث طوال اليوم فى أثناء العمل ٠ ولعل أهم

سبب لرغبة الموظفين والجماعات فى أن تكون لهم اتصالات شخصية مرتبطة بأعمالهم هو أنهم يرغبون فى أن يحاطوا باستمرار بأحدث المعلومات عن طريق الاتصال السرى • والى جانب ذلك يتقابل الموظفون وديا أثناء فترات الراحة عند نافورة الشرب أو فى طريقهم من العمل واليه ، ويهيىء كل اتصال من هذه الاتصالات الفرصة لتبادل المعلومات • وهكذا يتسع أثر شبكة الاتصال الرسمية التى ينبغى أن يكون نظامها كفيلا بأن يكـون كل فرد على عـلم بما يجرى •

تحمل طرق الاتصال السرية المعلومات فى ثلاثة اتجاهات مشابهة تماما لطرق الاتصال الرسمية ، أى الى أعلى والى أسفل وأفقيا فى المنظمة • وعندما تعمل الطرق الرسمية بفاعلية وتساعدها فى ذلك الشبكة غير الرسمية ، التى تعمل بأقل ما يمكن من الشائعات وبأكثر ما يمكن من تبادل المعلومات النافعة ، فان وسائل الاتصال السرية يمكن أن تساعد فى اشاعة التفاهم العام والتعاون • وان طرق الاتصال السرية غير الرسمية هى جزء من واقع حياة المنظمة ، وهـذه الشبكة من الاتصالات الانسانية دائمة العمل طوال اليوم ، فى كل يوم ، حاملة رسائل من شتى الأنواع • فاذا كانت اتصالات الادارة الرسمية غير كافية فان وسائل الاتصـال السرى تحـل محلهـا ، وتستجيب لرغبة الموظف فى معرفة ما يحدث ، وكذلك ينتج عن رغبته فى أسماع صوته فى كل ما يهمه ويهم جماعة العمل التى ينتمى اليها أن تحمل وسائل الاتصال السرية ميولهم ونزعاتهم الى أعلى عند الادارة ، حتى اذا لم تلاق هذه الميول اهتماما من الادارة فانها وغيرها من الموضوعات والشكاوى سوف تظهر فيما بعد على شكل تظلمات •

بيئة العمل اليومية لرجل التنفيذ

بينت البحوث الاستقصائية المختلفة نسبة الوقت التى تكرسها أنت يا رجل التنفيذ فى ميدان الأعمال للمؤتمرات والاجتماعات وغيرها من أشكال المناقشة وجها لوجه مع الناس فى منظمتك ، وبالاختصار يمكن أن يقال ان مسؤوليات رجال التنفيذ تتطلب منهم دوام الاتصال بالناس ، وكثير من رجال التنفيذ يكرسون بين ٧٥٪ ، ٩٠٪ من وقتهم لنقل الأفكار والتعليمات والمعلومات ، أو للانصات للغير أثناء الاختبارات الشخصية أو المؤتمرات •

البعض يتكلم أكثر ، والبعض يستمع أكثر ، وهذه بيئة شخصية راقية تحتاج الى أكثر ما يمكن من المرونة فى التعامل مع أنواع شديدة الاختلاف من الناس فى داخل الشركة وخارجها ٠

ولكى تنجح فى هذه الاتصالات يجب أن تعمل على أساس أكبر من الأساس الذى طابعه اما أن تخطىء واما أن تصيب ٠ ويجب أن يكون من وراء طريق تعاملك مع الناس من حولك فلسفة معينة ، والا فمن المرجح أن يساء فهم نواياك وكلماتك ٠ واذا حسبت أن العمل التنفيذى هو أولا اعطاء الأوامر التى يجب على الغير قبولها لأنك أنت صاحب السلطة فان الراجح هو أن تصل الى نتيجة واحدة ٠ أما اذا احترمت مرؤوسيك من المشرفين والعمال كآدميين لهم مشاعرهم وولاؤهم وتعصبهم مما قد يقف حجر عثرة فى سبيل فهمهم لك فربما يكون سلوكك مختلفا ؛ ذلك أن اتجاهاتك الأساسية نحو الناس وعلاقاتك بهم تؤثر فيما تقول كما تؤثر فيما تفعل بقدر أكبر ٠ ويحاول الناس من حولك أن يعرفوا هل من الممكن أن يثقوا بك وبكلماتك ، وهل أنت حقيقة مهتم بتأثير سلوكك وقراراتك منهم ، وعندما تتصل بالموظفين أثناء عملهم فانك تنصت الى آرائهم بعناية ، فاذا اعتنيت بطريقة تفكير مفيدة للاتصالات فان من المرجح أن تكون أكثر ثباتا وصبرا فى تعاملك مع الغير ٠ وسوف يساعدك ذلك على أن تكون أكثر توفيقا وأكثر كفاية وفهما فى علاقاتك المباشرة ٠ وسوف تكون اتصالاتك الشخصية مثمرة ، وسوف تبنى فهم الناس لك ولأهدافك ، وسوف ينمو الناس تحت قيادتك حتى ينشأ الأساس المثمر للعمل كفريق ٠

« اذا دق هذا التليفون الملعون مرة أخرى فسوف أخلعه من الحائط » ؟ هل يظهر ذلك على أنه شىء عادي ؟ « يشتمل برنامجى لهذا الأسبوع على كثير من المؤتمرات والاجتماعات حتى أنى أشك فى امكان قيامى بأى عمل ذى قيمة طول الأسبوع » ، هذه شكوى أخرى شائعة بين رجال التنفيذ ٠ وانه لمن العسير أن تنصت بانتباه عندما يريد الغير أن ينفجر ، والى جانب هذه الأشكال من الاتصال الشفوى يواجه رجل التنفيذ بمناقشات لاخطة لها ومقاطعات فى برنامج عمله ، ولابد من تطوير السياسة وتوضيحها باستمرار عن طريق المناقشات ، ويدعى رجل التنفيذ الى الاجتماعات الدورية أو المناقشات غير الرسمية ليشرح ويناقش كثيرا من الموضوعات المختلفة بعضها عادى بالنسبة اليه أكثر من غيره ، وينتظر منه فى اجتماعات المديرين أو مناقشات

الادارة العليا أن يسوس نفسه ويتكلم كأحد رجال التنفيذ ، وأثناء سيره فى المصنع يجب أن يتكيف مع المشكلات التى تواجه رئيس عماله وأن يحاول بعد الانصات بصبر أن يرى كيف تظهر هذه المشكلات لرؤساء العمال فى مستواهم ٠

قد لا تكون اتصالاته المباشرة مع الموظفين أقل حدوثا ، ولكن هنا مرة أخرى يجب عليه أن يجد طريقة ليكتسب قبولهم له كشخص مهتم حقيقة بما يدور فى خلد الموظفين ٠ أضف الى ذلك اتصالاته ومناقشاته مع الاخصائيين الفنيين فى المشروعات التى يرجح أن تؤثر فى الأقسام الأخرى من العمل ، كذلك تثقل الاتصالات بالعملاء الخارجيين والمسؤوليات المجتمعية كاهل صبره٠

لا شك أن مثل هذه الأنواع من الاتصالات الانسانية تتطلب مقدرة غير عادية عند رجل التنفيذ لتحول التفاته وليكون حساسا لكثير من المؤثرات المختلفة ٠ ولكى يلائم بين نفسه وبين العدد الكبير من الشخصيات المختلفة التى لكل منها وجهة نظرها الفريدة واتجاهاتها وآمالها ومشاعرها ٠ ولما كان كل ذلك لا يكفى فهناك دائما عنصر ضغط الوقت الذى لا يمكن تجنبه « كيف أستطيع أن أقابل كل هؤلاء الناس من الآن حتى الساعة الخامسة » ٠ هذه شكوى غالبة الحدوث وتؤدى الى نفاذ الصبر والمشغولية ٠ « والأكثر اهمية هو كيف أستطيع اتمام كل من هذه المناقشات حتى أشعر بأننى قد أسهمت فى خلق الفهم اما لوجهات نظرى الخاصة واما للأفكار التى يسعى الغير الى أن ينقلوها الى ؟ « هذا أمر عظيم الأهمية » ٠

الى جانب مناقشاته هذه مع الناس كثيرا ما يوضع رجل التنفيذ فى مركز من يتصل مع الآخرين عن طريق التقارير المكتوبة والمذكرات التى تحوى أنواعا كثيرة من الموضوعات مثل السياسات والتعليمات والتفسيرات أو المعلومات الواقعية المجردة ، ونحن نعلم أن بعض رجال التنفيذ أكثر قدرة فى هذا المجال من غيرهم ، فعندهم المقدرة على أن ينقلوا أفكارهم باختصار وبطريقة تجعل المستقبل يلم بما فى أذهانهم ، والبعض الآخر يكتب مذكرات ليس لها فائدة الا ارباك متسلمها بدرجة تجعله يطلب تفسيرا لها بالتليفون أو يكتب مذكرة للرد عليها طالبا الايضاح أو يأخذ على عاتقه أنه يفهم نوايا الرئيس ٠

ترتبط بيئة عمل المشرفين فى مستويات الادارة الوسطى بنفس القدر ، بتوصيل أو بتلقى المعلومات شفويا أو تحريريا ، وقد أشار الفصل التاسع أيضا الى أن رئيس العمال النموذجى فى العصر الحديث يوجد فى مركز شبكة من العلاقات مع رجال التنفيذ فى الادارة الأعلى ومع الاخصائيين الاستشاريين وربما مع وكلاء النقابة ومع مرؤوسيه من مجموعة العمال ، وان أهم مايحدد نجاحه سوف يكون قدرته على ارسال وتلقى المراسلات وهو مدرك لما تشمله مما يخص كل الجهات المعنية ٠

بيئة عمل رئيس العمال

أوضحت دراستان(١) الطبيعة الحقة لوظيفة اتصال رئيس العمال فى الصناعة ، وقد سجلت احدى الدراسات أكثر من ٤٩٠٠ حدث نموذجى ليوم عمل رئيس العمال وحللت الدراسة الأخرى وهى الخاصة بمصنع تجميع سيارات أكثر من ٣٢٦٠٠ر حدث ، وقد خلصت الدراستان الى أن الجزء الأكبر من عمل رئيس العمال اليومى يكرس للاتصالات المباشرة ، وذلك فى ٧٩٪ من وقت رؤساء عمال الخدمة المدنية ، ٥٧٪ من وقت رؤساء العمال على خط تجميع السيارات ٠ وفى كلتا الحالتين كانت كل الاتصالات الشخصية تتم « على الماشى » مستغرقة خمس دقائق أو أقل فى المناقشة ٠ وقد كان متوسط عدد الأحداث فى اليوم ٥٨٣ فى مصنع تجميع السيارات ، وهو مامعناه أن يطلب من رئيس العمال أن يلتفت الى شىء جديد كل ٤٥ ثانية ، وقد خلص باحثو جامعة ييل بعد الملاحظة الدقيقة على خط التجميع الى أنه : « من الواضح أن عند رؤساء العمال وقتا قصيرا للراحة ، وعليهم أن يتصرفوا فى كثير من المشكلات العاجلة فى سرعة البرق ، وعليهم أن يحتملوا المقاطعة المستمرة ، وأن يبقوا فى أذهانهم كثيرا من المشكلات فى وقت واحد ، وأن يحتالوا على أولويات التصرف » ٠

وتوحى تجارب الكاتب وكذلك تجارب القارىء دون شك بأن هذا النمط من نشاط رئيس العمال نمط نموذجى تماما فى العمل الاشرافى فى الادارة

---

(١) Milton M. Mandell and Pauline Duckwork, "The Supervisor's Job : A Survey," *Personnel*, March, 1955; and Robert H. Guest, "Of Time and the Foreman," *Personnel*, May, 1956, p. 480.

المتوسطة أيضا ، ذلك أن المحادثة الشفوية المباشرة مع الآخرين هى الأصل فى العمل الاشرافى ، ولكن حقيقة الأمر هى أن حياة رئيس العمال العملية توضح أن رئيس عمالنا يعمل تحت قدر كبير من الضغط ، وأنه مشغول جدا بكثير من المسائل المرتبطة بعضها ببعض ، حتى ان الوقت الذى لديه ليهتم بمهاراته فى الاتصال بالناس قليل والقول بأن « هذا العمل ليس الا طارئا ملعونا اثر الآخر » قول شائع متداول • أليس كذلك ؟ حتى ولو طبق على عملك فى ميدان الادارة الوسطى أو الادارة العليا •

وما يتضح من هذه الملاحظات التفصيلية عن وظيفة رئيس العمال هو أن هناك فرقا كبيرا بين ما يجب أن يفعله رئيس العمال وما يمكنه أن يفعله • فرئيس العمال الذى يتعين عليه أن يقفز من طارىء الى آخر كل ٤٥ ثانية ليس لديه الوقت ولا الميل لأن يمارس السنن الرقيقة التى يتعرض لها فى برامج التدريب على العلاقات الانسانية ، بل ان مثل هذا التدريب فى الحقيقة لا يخدم أى غرض سوى أن يضاعف من تثبيط همه ••• (٢) •

قبل أن ندرب رئيس العمال على الاتصالات المباشرة لابد من عمل شىء لتعفيه من بعض الضغوط التى يتعرض لها فى أعماله الروتينية اليومية ، وذلك بايضاح مركزه كمدير (٣) ، فهو يحتاج الى الوقت ، ويمكن اكتساب الوقت بالاقلال من الطوارىء والخلافات الخارجية عن تحكمه بتحسين التخطيط وبالتنسيق ، وهذه مسئولية مشتركة بين الموظفين التنفيذيين والاستشاريين فى المستويات العليا •

تتطلب بيئة عمل رجال التنفيذ من المستويات العليا والمديرين المتوسطين ورؤساء العمال ، التفاعل المستمر مع أناس آخرين واستخدام المهارات الكلامية والاجتماعية ، وحتى ما يسمى بواجبات الاشراف الفنية لها أوجه من العلاقات الانسانية ، ولذلك فالحل هو أن ننشىء طريقة للاتصال تكون واقعية وتساير ظروف العمل اليومية ، ولكننا نحتاج أولا الى فهم ماهية الاتصالات الشخصية المباشرة ، ومن يفهم ما يتصل بما يحدث فى مناقشة

---

(٢) راجع مؤلف Robert H. Guest, p. 485.

(٣) انظر الفصل التاسع •

بين اثنين أو أكثر من الناس فقد وضع الأساس لتنمية مهارات أكبر فى مجال الاتصالات الشخصية الخاصة ٠

ماذا يحدث عندما تتحطم الشبكة ؟

يعرف كل رجل من رجال التنفيذ الصعوبات وسوء التفاهم والاحتكاك التى تنتج عندما تكون شبكة الاتصالات ليست على ما يرام أو عند ماتتحطم ٠ وعلى سبيل المثال اذا لم تصل التعليمات التى تمت مراجعتها من مكتب تخطيط الانتاج الى مكتب رئيس العمال قبل مضى ساعة أو اذا أسىء تفسيرها فان رئيس العمال يتورط فى اضاعة الوقت والتأخير ؛ اذ ربما يكون عليه أن يصنع نوعا جديدا من الخامات التى تتطلب ضوابط مختلفة للمكنات ، والى محطات عمل مختلفة ، والى تدفق مختلف للعمل ، وربما الى مهارات مختلفة والى أيد عاملة أقل ، والى جانب ضياع الوقت تحدث زيادة فى التكاليف بسبب التغيير وتنتج أيضا خسارة عندما يضطرب سير الانتاج ، واذا أخذ رئيس العمال على غرة فربما يضطر الى اعادة توزيع عمال معينين على العمل الجديد فتثير أقدميتهم مشكلة مع وكيل النقابة ويتحتم تسوية شكوى الوكيل بزيادة أخرى فى التكاليف تقع على الشركة ٠

يعزى كثير من مشكلات الادارة الى فشل الاتصال ، فربما يهمل أحدهم فى اخبار مدير الانتاج بأن احدى المواد الخام الهامة سوف تنقص أثناء الأسابيع القليلة القادمة ، أو يهمل شخص ما فى اخبار وكالة الاعلان بأن السلعة الجديدة سوف لاتصل الى السوق حسب البرنامج المرسوم ، أو ربما قبل أحد رجال التنفيذ المرموقين صغار السن عرضا جذابا من منافس لأن رئيسه لم يخبره بأن عمله محل تقدير ، وقد يقدم تظلم لأن رئيس العمال لم يلتفت الى تذمر أحد العمال بسبب ضرورة وجود صمام أمان فى المكنة ، وكذلك يترك تقرير رئيس القسم المكون من خمسين صفحة بلا قراءة لأن الرئيس طلب مختصرا قصيرا فقط عن المشكلة ٠ وهذه الانهيارات غالية التكاليف فى وسائل الاتصال وتحدث كل يوم ٠

ويحدث شكل آخر أكثر شيوعا من أشكال الانهيار عندما تكتب وثيقة مثل الاتفاقية بين النقابة والادارة بلغة ملتبسة مقيدة بألفاظ القانون مما يؤدى الى تفسيرها بطرق مختلفة كثيرة ، ان رغبات مفاوضى النقابة

والادارة لايمكن ان توضح بكثير من التفصيل فى كل مسألة لأن لكل كلمة مغزاها • ولقد تعلقت احدى حالات التحكيم المعروضة للمؤلف على وجود شولة كان المفروض أن توضح نوايا الادارة فى الاتفاقية • وفى هذه الحالة ظنت الادارة أن الاتفاقية أعطتها الحق أن تبدأ تشغيل مكنة جديدة لفترة تجريبية على أساس أجر القطعة ، وظنت النقابة أن حداً أدنى للأجور يجب أن يضمن أثناء فترة التجربة •

هناك حائل معروف فى الاتصال بين مستويات مختلفة من الاشراف ، وهذا هو الموقف المشار اليه فى الفصل الرابع عندما يقرر المرؤوس لشعوره بعدم الاطمئنان وعدم الثقة فى علاقته بالرئيس الاتوقراطى أن ينقل فقط المعلومات التى يكون لها أثر طيب فى سير العمل فى قسمه ، وعندما يكتب الرئيس تقريرا للمستويات الأعلى ينقل بدوره مجرد المعلومات المشايعة ويخفى بعض المشكلات التى سوف تعرضه للنقد •

وينشا مصدر آخر لسوء التفاهم الكثير الحدوث عندما يتخطى شخص ما فى مستويات الادارة العليا رجال التنفيذ المتوسطين ويخاطب رئيس العمال مباشرة بالتليفون وقد تكون نتيجة ذلك اعطاء تعليمات وتعهدات دون علم المدير المتوسط وكثيرا ما يحدث انفجار لهذا السبب ، كل هذا التحطيم فى سلسلة الاتصال يكلف مالا وهو يحول دون الاهتمام بالانتاج كما ونوعا ويخلق ضروبا من سوء التفاهم التى تضر بالعمل كفريق ولعدة سنوات فى بعض الأحيان ورغم أن سلسلة الاتصالات غير الرسمية تقوم بنقل الأخبار فان ذلك يتم عادة بشكل محرف وبعد فوات الأوان بحيث لايمكن معه تجنب أية أزمة ، كل ذلك يدعو الى تشكك الشخص المتخطى فى وضعه فى ميزان المقامات •

أهداف الاتصال

ان الهدف الأساسى للاتصال هو أيجاد التفاهم عندما تنتقل المعلومات بين اثنين أو أكثر من الناس ويفيد مثل هذا التفاهم المتبادل عندما يكون هناك تبادل للآراء ووجهات النظر من الجانبين وتقوم كل جهة بدورها بوظيفة المتحدث والمشجع اليقظ ، وعلى ذلك يمكن أن ينتقل المعنى من شخص الى آخر وبالعكس ويتم الاتصال التحريرى على أساس الاتجاه من المرسل الى المرسل

اليه • وخلق نفس المستوى من التفاهم المتبادل عن طريق الكلمة المكتوبة يكون غالبا أكثر صعوبة ؛ اذ ليس لدى المرسل اليه الفرصة لاستيضاح المعنى فى ذات الوقت بمساعدة المرسل •

يمكن أخذ مثل لأهداف الاتصالات على المستوى القومى من سلوك أحد وزراء الدولة الحديثى العهد بالولايات المتحدة ، فقد كان كثيرا ما يوجه اليه النقد لقيامه بزيارات شخصية كثيرة لعواصم البلدان الأجنبية • ولكن تبريره لذلك كان مؤسسا على حاجته الى الفهم التام لآراء رجال الولايات الأخرى ولرجال الحكم أنفسهم وبيئتهم السياسية ، وهو لايعتقد أن مثل هذا التعمق فى الفهم كما روى عنه لا يمكن الوصول اليه الا بتبادل وجهات النظر عن طريق المناقشة المباشرة وجها لوجه • زيادة على ذلك فان أول عمل يقوم به بعد عودته من أى مؤتمر دولى كبير هو غالبا الاتصال عن طريق التليفزيون بالشعب الأمريكى حتى يعرفوا منه مباشرة باعتبارهم مواطنين ماذا حدث ولماذا • ولخلق التفاهم يجب أن تنساب الحقائق والآراء وأهم من ذلك كله المعانى ، من رأس شخص ما الى رؤوس الآخرين بشكل غير مخفف الا أن هناك هفوات كثيرة لرجل التنفيذ الذى لا يدرك الحاجة الى الحساسية والعناية فى هذه العملية •

يجب أن يقوم الاتصال بدوره فى المساعدة على تحقيق الأهداف الأساسية للعمل ، سواء أكانت تلك الأهداف هى الانتاج ، أم التوزيع ، أم الخدمة ، أم أى غرض آخر ، ومن هذه النقطة يصبح الاتصال هو الحلقة التى تنسق بين أوجه النشاط العقلية والجسمانية للناس فى فريق عالم بمجريات الأمور ومهتم بها ومسؤول ومنتج ، ورجل التنفيذ الذى ينشر أفكاره بهذه الطريقة بين مرؤوسيه بشكل يجعلهم يفهمون ما يرمى اليه ولماذا ، يكتسب نوعا من القبول والحماسة اللذين يكون لهما أطيب الأثر فى تحسين الانتاج والخدمة •

وتظهر خطوة تالية فى هذا الاتجاه عندما تدرك أنت كأحد رجال التنفيذ أن هناك أوقاتا يغذى فيها الاشتراك فى المشكلات والمشاركة فى ايجاد حلول لها العمل كفريق والتعاون • وسوف يكون لدى مرؤوسيك المجربين آراء وتوصيات ، ولكن فى هذه الحالة لايزال اتخاذ القرار هو مسؤولية رجل التنفيذ النهائية والذى يجب عليه أن يتخذه ، ولكن أولئك الذين ساعدوه فى تقييم المزايا والعيوب المعدلة للقرار يفهمون الموقف بوجه عام

وبشكل أفضل ويمكنهم الالمام بالأسباب التى دعت الى اتخاذ القرار النهائى الماما كاملا بالأسباب التى تدعو الى ضرورة تنفيذه عمليا • وعلى سبيل المثال تكون الميزانيات التنفيذية وحصص الانتاج التى توضع بهذه الطريقة أكثر قبولا للفهم وأكثر قبولا كأهداف واقعية عند أولئك المسؤولين عن مواجهتها • وعندما يستشار رئيس العمل الفرد بهذه الطريقة يمكنه أن يربط أهداف قسمه وأهدافه الشخصية بأهداف العمل الكبرى •

ها هنا كيف يعبر رجل أعمال كبير عن مفهوم الاتصال عنده :

> قبل أن يمكننا البدء فى ايجاد اتصال فعال وبصرف النظر عن الطرق الفنية التى نستخدمها علينا أن نسلك سلوكا سليما نحو رجالنا• وانى أعتقد أن التركيز على الفرد والاهتمام به هو أساس الاتصال العملى المتين ، ويجب أن يبدأ فى أعلى مستويات الادارة ، وانى أفكر فى ذلك على هذا النحو : يجب أن نضع الناس أولا فى مستوانا • يجب أن نهتم بهم لذاتهم ، واننا نفعل ذلك لا لمجرد رغبتنا فى تجنب المشكلات ، ولن يتيح لنا ذلك أى شىء ما لم نفعله ونحن نعتقد باخلاص فى أن الناس جديرون بالاعتبار والتشجيع ـ وجديرون بأن نعاملهم من جانبنا على أنهم أشخاص ذوو أمانة وبصيرة ، ولديهم اهتمام بالتقدم وجديرون بالاحترام ٠٠٠(٤) •

للمشرفين والموظفين الحق فى أن يسمع صوتهم ، ولهم الحق فى أن يسمعوا من أى ادارة تفكر على هذا النحو ، وان تبادل المعلومات فى كلا الاتجاهين وخاصة من المرؤوسين الى الادارة فى المستوى الأعلى ليس الا أمرا طبيعيا عندما يكون للادارة مثل هذا الاتجاه نحو رجالها •

ان نوع الاتصال الذى يشتمل على تبادل الأفكار والمعلومات بين الموظفين من كل مستويات الاشراف يساعد كل فرد على فهم الغرض من عمله ومغزاه فى تحقيق الأهداف العامة للشركة بشكل أفضل • وعلاوة على ذلك فعندما يستطيع الموظف أن يقول : « الآن أرى أين ترتبط عمليتى الخاصة بالسلعة

---

(٤) راجع John C. Whitaker, "Talking with People: Getting the Most from Employee Communication," *Building an Effective Workforce*, AMA Personnel Series, no. 165, 1955, p. 6.

التامة الصنع التى تقدم للعميل » يأخذ عمله معنى جديدا ، ويكون من المرجح أن يقوم بعمل مثمر مستنير ويود كل عامل أن يشعر باحساس بأهميته ، ويجب أن يكون لدى الآخرين احترام له ولما يقوم به من عمل • وعندما يشعر بأنه يستطيع أن يربط فعلا بين عمله وبين عمل قسمه وأهداف الشركة فانه يشعر بمساهمته الفريدة ، ويساعده الاتصال السليم على ذلك •

تبرز احتياجات الموظفين التى نوقشت فى الفصل السابع حاجة الفرد الى أن يحاط علما باستمرار بما يجرى فى داخل الشركة مما قد يمسه شخصيا أو يمس عمله مع المجموعة التى ينتمى اليها ، وعلى سبيل المثال « نريد معلومات عن التغييرات التى تمس عمليتنا قبل تنفيذها ويجب أن نناقشها » ، يريد كل العمال ، وكذلك كل الناس فى هذا الخصوص أن يعرفوا « كيف أقوم بعملى ؟ » ، ونستطيع أن نصل الى فكرة واضحة تماما عن ذلك من اتصالاتنا اليومية مع المشرف المباشر علينا ولكننا من حين لآخر نشعر بأننا خليقون بمناقشة خاصة لمواطن قوتنا وضعفنا فى أوساط تسمح لنا بالكلام بهدوء وبصراحة ، والآن ، وبعد أن أصبحت جماعة الموظفين أكثر ثقافة ، فانها تسأل عن السبب أكثر من ذى قبل ويشعر العمال أن الادارة مدينة لهم بالفرصة لفهم ما يعملون ولماذا ، وهم يرغبون فى مناقشة مشكلاتهم أيضا ، وأن يتقدموا باقتراحات بخصوص عملهم أو بخصوص ظروف العمل فى قسمهم ، وما دامت لديهم مهارات خاصة وخبرة عملية ويقومون ببعض التفكير أثناء العمل ، فلماذا لا تستعين بهم الادارة ليمدوا اليها يد المساعدة ؟ وتبين الأمثلة التى لا حصر لها أن الموظفين فى استطاعتهم المساعدة ويتقدمون بها اذا شعروا بأن الجو مناسب لذلك •

تتوق الادارة الى أن تكتسب كل مستويات المشرفين على الأخص دراية بالعمل بكلياته ، وهى باشراكهم فى المعلومات الخاصة بأوجه النمو العامة وفى المشكلات التى تواجه العمل ترفع بصيرة المشرفين والموظفين من وجهة النظر الضيقة المتعلقة بأقسامهم فهم يريدون الأشخاص أن يروا نجاحهم فى نجاح الشركة بوجه عام • وعندما يدرك الموظفون أن أى سلعة من نوع جيد تباع بسعر ينافس جميع الأسعار فى الأسواق فان هذا يعنى عملا أكثر ثباتا لكل

منهم فان اتقان العمل اليومى يأخذ مغـزى جديدا • ان تعبـير لا وظائف بدون بيع(٥) هو نوع من البلاغات ذات المفهوم الاقتصادى التى تأخذ معنى واقعيا عند الموظفين ، وتبنى المعلومات التى تكون محل مشاركة على هذا النحو وتوسع أفق الناس وتسرع فى اظهار المواهب التنفيذية فى المستقبل •

تدرك تدريجيا كثير من هيئات الادارة التى مارست كل وسائل الاتصال أن مشكلة المستقبل ليست فى ايجاد طرق جديدة لارسال واستقبال معلومات أكثر بقدر ما هى لخلق فهم حقيقى بين المرسل والمستقبل للرسائل الشفوية والتحريرية أكثر من ذى قبل ، ويجب أن ينظر الى الاتصال على أنه تبادل للفهم ذو اتجاهين بين فردين حقيقيين ، وأن المشرفين يقضون حياتهم فى الاتصال ومشكلتنا هى كيف يمكنهم أن يفعلوا ذلك ببصيرة ومهارة أكبر •

كيف تتصل الإدارة

ان نظرة سريعة الى الطرق المختلفة التى مارستها الادارة لكى تنشىء اتصالا ذا اتجاهين يمكن أن تساعدنا على تقييم الى أى مدى تقدمنا نحو أهدافنا الموضحة بعاليه ، فمثلا قد ذكر المجلس الدولى للمحررين الصناعيين أن الادارة تصرف أكثر من ١١٢ مليون دولار كل عام على النشرات التى تعد للتأثير فى تفكير الموظفين وحملة الأسهم والعملاء وتصل صحيفة المحل أو نشرة الشركة لكل موظف وقد أعدت لاعلامه ، ولكى تؤثر فى اتجاهاته واتجاهات أسرته وهذا هو نوع من نماذج الاتصال من الادارة الى الموظفين يسهم اسهاما عاما فى اشاعة الفهم ،ولكن مع ذلك سوف يشكو الموظفون من أن صحيفة الشركة تفتقر الى اللمسات الشخصية ، ومن وجهة نظرهم أن مقالاتها وتفسيراتها ذات فائدة ولكنها بعد كل هذا مازالت « دعاية موجهة من الادارة » يرون كأنها معدة للتأثير فيهم وهى من النادر أن تقترب بالقدر الكافى من نفوسهم ومن مشكلات العمل التى تهمهم فعلا ولايقصد بذلك أن صحف المحلات عديمة الفائدة ، بل أن الحقيقة أبعد من ذلك بكثير ولكن الاتصالات التى تهم مشرفى المستويات الدنيا والعمال هى فى الحقيقة الاتصالات المباشرة وجهـا لوجـه أثناء العمل ، وهذه عملية لا نهاية لها من الانصات والاخبار •

---

(٥) راجـع Alexander Heron. *No Sale, No Job,* Harper & Brothers, New York, 1954.

ولكى تكون أمامنا صورة لأكثر الطرق الرسمية شيوعا للاتصال ذى الاتجاهين فالآتية هى الأوساط الشائعة الاستعمال ٠

الى أسفل من الادارة	الى أعلى من العمال
١ ـ تسلسل السلطة	١ ـ الاتصال الرئيسى أثناء العمل
٢ ـ من رئيس العمل الى وكيل النقابة	٢ ـ البحوث الخاصة باتجاهات الموظفين
٣ ـ لوحات الاعلانات	٣ ـ الاقتراحات
٤ ـ صحيفة المحل	٤ ـ اجراءات التظلم
٥ ـ دليل الموظفين	٥ ـ عيادات الاشاعات
٦ ـ تقديرات الأداء	٦ ـ اللقاء مع المشرفين
٧ ـ نصوص السياسة	٧ ـ اللقاء مع النقابة
٨ ـ الخطب والرسائل	٨ ـ اللجان المشتركة
٩ ـ رفوف القراءات	

يرغم القارىء على سؤال نفسه الى أى مدى كانت أوجه النشاط هذه فعالة فى منظمته ، هل ساعدت على خلق الفهم ؟ هل ساعدت الانتاج والروح المعنوية ؟ اذا كان الأمر كذلك فكيف ؟ وسوف يصل بعض القراء الى استنتاجات أكثر تفاؤلا من غيرهم ، ولكى تعمل هذه الأوساط عملا حقيقيا فعالا يجب أن يوجد أساس متين من الثقة والائتمان المتبادلين استقر عن طريق السلوك اليومى والاتصالات الشخصية أثناء العمل اذ الأفعال تتكلم فالصوت أكثر ارتفاعا من الأقوال ، ولن تقوم الحيل وحدها بالعمل لأن الموظفين فى الحقيقة يتناولونها بشك وريبة ٠

رئيس العمال ــ الحلقة الأساسية فى سلسلة الاتصال

خلف كل طرق الاتصال هذه توجد العلاقة اليومية بين العامل وممثل الادارة العليا ألا وهو رئيس العمال فهو الحلقة الأساسية فى سلسلة الاتصالات ، اذ أنه يصفى المعلومات واتجاهات الموظفين وأفكارهم التى تصل فى النهاية الى الادارة العليا ٠ كذلك فان الاتصالات والقرارات والسياسات

والتعليمات الرسمية لابد أن تمر عن طريقه فى طريقها الى أسفل الموظفين .

وما دام رئيس العمال يسد الثغرة بين الادارة راسمة السياسة وبين مجموع الموظفين فلابد من أن تكون لديه معلومات واضحة وهو لابد أن يفهم وأن تكون له المقدرة على شرح الرسائل التى تأتى اليه ، وانه لشىء حيوى أن تصل المعلومات الى رئيس العمال أولا قبل أن يتوصل اليها الموظفون من طرق أخرى . وعلى سبيل المثال يجب أن يفهم ويهضم ويقبل خطط شراء مكنات جديدة وظروف مفاوضات النقابة ومعنى اتفاقية العمل وسياسة الشركة قبل أن يستطيع شرحها للعمال بوضوح وبطريقة يفهمونها ، واذا تخطت صحيفة المحل أو نظام الاقتراحات رئيس العمال فلن يستطيع بعد ذلك أن يقوم بوظيفة مركز التوصيل لجهاز الاتصالات .

يحدد العامل مدى الاخلاص فى رسالة الادارة من سلوك رئيس العمال نحو رجاله . فاذا أعلنت الادارة عن طريق صحيفة المحل أن جميع الموظفين من الآن فصاعدا سوف تكون لديهم الفرصة لمعرفة مستوى أدائهم لعملهم من رئيس العمال فى حين أن رئيس العمل يملأ استمارات التقييم فى حقد وكراهية ولايناقش تقييمه مع العمال ، فلابد أن تتحطم ثقة الموظف باعلانات الادارة وسوف تضفى هذه التجربة لونا على تفاعلات العامل مع كل البلاغات فى المستقبل .

ان تصرفات رؤساء العمال الذين يؤيدون ــ على سبيل المثال ــ نظام تقديم الاقتراحات تأييدا حقيقيا بمساعدتهم الموظفين على تكوين آراء جديدة تخلق فى الواقع الفهم والتأييد عند الموظف ، ويعتبر اجراء التظلم حيويا كوسيلة لمناقشة شكاوى الموظف ، ولكن اذا كان سلوك رئيس العمال يشعر الموظفين بأنه متبرم من شكاواهم كما لو كانت تنعكس عليه شخصيا ، أو كما لو كانت « شيئا جديدا تكشفه النقابة » ، فان سوء التفاهم هو النتيجة ، وان أكثر سياسات الادارة تقدما والتى توضع لينتج عنها فهم وتأييد أكبر من الموظفين تكون قليلة القيمة ما لم يشرحها ويطبقها رئيس العمال بالطرق التى تعترف بتماسك الموظفين وباحتياجاتهم الأساسية ويؤسس العمال اتجاهاتهم على واقع تجاربهم اليومية فى محطات عملهم ويحكمون على الشركة غالبا بتصرفات رؤساء العمال .

يدرك رئيس العمل ذو الحساسية أنواع المعلومات التى يريدها الموظفون وهو يقدمها لهم بغير قيود ، اذ يشعر أن لهم الحق فى معرفة مايحدث ، وهو يعتقد أن الأشخاص العليمين أكثر فهما وأسلس قيادة فى العمل وهو يدرك من تجاربه الخاصة أن الناس يودون معرفة مواقفهم ، ويشعر أيضا بأن عليه هو أن يشجع وصول آراء الموظفين واتجاهاتهم الى المستويات الأعلى باستماعه اليها واظهار اهتمامه بها وهو ينظر الى كل اتصال مع أى موظف على أنه فرصة لبناء الفهم والولاء حتى أن الشخص نفسه يلم أكثر بالمغزى الكامل لعمله ، وهو يفهم كلا من وجهات نظر الرجال ومستوى ادراكهم حتى يجعلهم يقبلون ما يسمعونه منه ٠

الحوائل دون الاتصال الفعال

ميكانيكية الاتصال ــ كيف يعمل المرشح

يجب أن تعرف شيئا عن كيفية اتصال شخصين أو أكثر بعضهم ببعض سواء بالكلمات أو بالسلوك اذا استطعنا الالمام بالمغزى الكامل للحوائل التى تعترض اتمام الاتصال ٠ ما الذى يحدث فعلا وقت أن يدفع تنبيه معين شخصا ما يريد الكلام حتى الوقت الذى يعبر فيه عن نفسه بالكلمات التى يستقبلها شخص آخر ؟ وما الذى يحدث بالتالى من وقت أن يسمع الشخص حتى الجزء من الثانية الذى يربط فيه معنى شخصيا لما يسمعه ؟ ٠

يشير أولئك المتخصصون فى الموضوع(٦) الى أن الاتصال وجها لوجه هو عملية تشمل خمس خطوات نوعية تختص بالمتكلم ، وخمسا تختص بالمستقبل ، وعندما يرد المستقبل ليتم أى تبادل يترتب على ذلك عشر خطوات أخرى ويوحى شكل ١٤ ــ ١ أن هذه الخطوات التى تتم فى جزء من الثانية تحدث عند كلا المتكلم والمستقبل ، وهو يؤكد أن كل شخص له مرشحه الخاص الذى يحدد ما يقوله وما يسمعه عندما يشترك فى مناقشة ،

(٦) راجع Wendell Johnson, "The Fateful Process of Mr. A Talking to Mr. B." *Harvard Business Review*, January-February, 1953, pp. 49-56.

كما يوحى شكل ١١ ـ ٢ بكيفية عمل مرشحه الخاص أو شاشته الخاصة ٠

الخطوة الأولى فى عملية الاتصال تشمل تنبيها من نوع ما : شيئا يسمعه (أ) ، أو يراه ، أو يلمسه ، أو يحسه ، أو يذوقه ، ويجعله يرغب فى احداث صوت ، أو التعبير عن نفسه بكلمات ٠ وفى استطاعتنا أن نستجيب الى جزء فقط من العدد الوفير من التنبيهات الخاصة بموقف معين ، ولكن التنبيه الذى يقع عليه اختيار السيد (أ) يلتقطه جسمه ويجرى فى جهازه العصبى الى المخ ثم يخرج مرة أخرى فى رحلة العودة الى العضلات والغدد التى تتحكم فى تفاعلات (أ) الجسدية كتعبيرات الوجه مثلا ، وعلى التو يبدأ عقل (أ) الواعى واللاواعى فى الدخول فى عملية تكوين نوع السلوك ، أو الكلمات التى يعتبرها مناسبة لكل ظرف ٠ ويجوز النظر الى ذلك كعملية ترشيح يرسل (أ) خلالها فى لمحة كل أنواع البدائل خلال مرشح شخصيته فيمرر السلوك الذى يعتبره مناسبا للظروف ٠

لكل من المتكلم وأى واحد من المستقبلين للرسالة مرشحه الشخصى الذى يعمل كنوع من أنواع التحكم الذى يسمح لهم باعطاء معنى لبعض الأشياء ونبذ الأشياء الأخرى ، وكل منا يختار لنفسه مايقوله ، وما يعنيه ٠ وكذلك يصفى المستقبل خلال مرشحه الخاص ما يسمعه وما يعنيه ذلك عنده ، تحت ظروف هذه اللحظة ٠ ولكن الصعوبة هى فى أن الكلمات والتعبيرات ونبرات الصوت والسلوك لها معان مختلفة عند الأشخاص المختلفين ٠

ما هى مكونات هذا المرشح الخاص الذى يستعمله كل منا فى جميع الأوقات ؟ وكما هو موضح فى شكل ١٤ ـ ١ يتركب المرشح من عدد كبير من المؤثرات الغامضة أغلبها اتجاهات وتجارب مهضومة من نوع ما قد التقطها كل واحد منا وجعل منها جزءا من طريقته الخاصة للنظر للحياة ٠ والأساس فى كل هذه الاتجاهات والمشاعر هو تقديرنا الخاص للقيم وللأشياء التى نؤمن بها ٠ وتشمل الأوجه الأخرى لمرشحنا الخاص الدروس المستفادة من التجارب السابقة فى الأسرة ، وفى المدرسة وفى العمل وفى حياتنا فى مجتمعنا ، ولدينا فى أذهاننا صورة لاحتياجاتنا وأهدافنا الشخصية فى الحياة ، وكيف نميل الى تنفيذها ٠ وكل واحد منا عنده أنواع من الغيرة ، والتعصب ، والولاء ، وخيبة الأمل ، والقلق ، والآمال ، والمخاوف ٠ وتوزن كل هذه الأشياء بالميزان الالكترونى الخاص بمرشحاتنا الشخصية قبل أن

نقرر ما الذى يكون قوله مناسبا فى الاجابة على أى تنبيه ، أو قبل أن نختار السلوك الذى يتمشى مع كلماتنا . وكما توضح فى شكل ١١ ــ ٢ ان الواقع عند كل شخص هو ما يراه عندما يتفاعل مع أى موقف خلال حاجز مرشحه الشخصى الخاص .

ليس من الصعب فهم وجود مثل هذا المرشح كعملية ميكانيكية ، ولكن تأثيره فى الاتصال لم يقدر تماما . وانه لمن المدهش كيف يفهم بعضنا بعضا فى أغلب الأحيان ، مع أن كل فرد يشترك فى مناقشة ينتقى فقط تلك الأشياء التى لها عنده معنى شخصى فى موقفه فى نفس اللحظة ، ولكن لحسن الحظ ان تربيتنا وتعليمنا المدرسى وتجاربنا الصناعية ، وكذلك معيشتنا معا فى مجتمع واحد تمكننا من اعتناق كثير من الآراء والقيم المشتركة التى يحددها فى الغالب مجتمعنا . ومع ذلك فان اختلافنا الفردى فى الشخصية والأهداف الخاصة فى الحياة ، وكذلك الدروس الشخصية التى تعلمناها من التجربة ، هى العوامل المغيرة التى تحدد كيف نفسر مايقال ، وماهو المعنى الخاص الذى نعطيه له .

تطلب الخطوة الرابعة من (أ) فى ومضة أن يقرر أيا من التفاعلات المختلفة يرجح أن يكون مناسبا له فى ذلك الظرف . وبعد ذلك فى الخطوة الخامسة يبحث عقله عن الكلمات والتعبيرات اللفظية التى تعبر أحسن تعبير عما يريده كفرد يريد أن يقول « بطريقتى الخاصة ، وبسلوكى وتعبيراتى النموذجية ، هذا هو أنا السيد (أ) أتكلم بعد أن فصل مرشحى كل مالا معنى له عندى ، أو الذى أرغب فى أن أتجنب قوله . الآن أتكلم ولكن أثناء كلامى تؤثر البيئة الخاصة فى المعنى الذى أحاول أن أبلغه » . وقد يؤثر الوقت والمكان وتعبير (ب) وعلاقات (أ) السابقة مع (ب) وطبيعة التنبيه وكثير من العوامل الأخرى فى كيفية تعبير (أ) عما فى نفسه بالكلمات والسلوك .

يوضح الجدول ١٤ ــ ١ الحقيقة التى تفيد أن هذه العمليات نفسها تتكرر عكسيا بالتالى عن المستقبل (ب) ، فمن أشارات (أ) يمرر (ب) مايبدو له هاما وماله معنى وما ينبه ذهنه وعواطفه ، وهذا هو التنبيه والمعنى الأخير لما يسمعه فى الخطوة الخامسة ، وتتبع اجابة (ب) نفس النمط فى الرد مع كل الأخطار والحوائل التى قد تؤدى الى سوء التفاهم بين الشخصين المعنيين .

شكل ١٤ ـ ١ ديناميكية الاتصال

السيد (أ) المتكلم				
الخطوة الأولى	**الخطوة الثانية**	**الخطوة الثالثة**	**الخطوة الرابعة**	**الخطوة الخامسة**
ـ يستقبل أ تنبيها خلال أجهزة الاستقبال الحسية (أ) • يسمع • يرى • يلمس • يشم • يذوق • يحس	ـ تنبيه حسى ل « أ » ـ تلتقط الاشارة • لجهاز أ العصبى • بمخه • بغدده • بعضلاته	ـ يساعد مرشح أ الشخصى على تقدير الموقف ـ استنتاج أ الخاص • كما أراه • انطباعى • هذا يعنى عندى • تفاعلى فى هذه الحالة • تقديرى للموقف	ـ يبحث أ على نمط أو شكل عام ونبرات لما سوف يقوله ـ يقيم أ الاحتمالات المختلفة لما يقوله ـ يزن جهاز أ العصبى وعقله أحسن مدخل ـ يفرز عقل أ الباطن بدائل المشاعر	ـ اختيار أ النهائى للكلمات الخاصة للتعبير عن رأيه ومشاعره • أ يتكلم • تعبيرات وجه أ • نبرات صوت أ • أ يستعمل رموزا وكلمات لها معنى خاص عنده
يعتمد على • احساس أ ما الذى يستطيع أ أن يستجيب له من ضمن التنبيهات الكلية • يقظة أ • اهتمامات أ	يعتمد على تفاعلات أ التى ترتكز على • سن ونوع أ • مرتبه ومركز أ • حب وكراهية أ • آمال ومخاوف أ	يعتمد على • مايسمح به جهاز أ العصبى له بالنظر اليه كواقع • النتيجة العامة للتنبيهات على حالة اتزان أ الداخلية	يعتمد على • الرموز التى وجد أ أنها مفيدة للتعبير عن نفسه فى المناقشة • مشاعر أ • أغراض أ • وولائه • وتعصبه	يعتمد على • معرفة أ المتاحة للحقائق • ذخيرة الألفاظ عند أ ومرونته فى استعمال الكلمات • عادات أ الكلامية • مثبطات همم أ

أخذ عن Wendell Johnson, "The Fateful Process of Mr. A Talking to Mr. B," *Harvard Business Review*, January-February, 1953, pp. 49 - 56.

وجها لوجه : مرشحان شخصين فى حالة عمل

	السيد (ب) المستقبل				
	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الثالثة	الخطوة الرابعة	الخطوة الخامسة
التفاعلات بين (أ) ، (ب) وبالعكس	- يستقبل ب التنبيه من أ - يسمع ب بقدر الامكان رسالة أ - يرقب ب تعبيرات أ ونبرات صوته - يستمع ب بطريقته الخاصة	- تنبيه حسى ل « ب » - تلتقط الاشارة • بجهاز ب العصبى • بمخه • بغدده • بعضلاته	- يمرر مرشح ب الخاص ما له معنى عنده - استنتاج ب الخاص • ما الذى سمعت أ يقوله • ما أعتقد ان أ يقصده • تفاعل مع رسالة أ	- يقيم ب أجزاء رسالة أ التى تنفذ اليه - يستخلص ب ما له معنى عنده من رسالة (أ) - يزن ب الاحتمالات المختلفة لما يريد أ أن يقوله له - يومض عقل ب الباطن رموزا لها معنى ل ب	- يستخلص ب التفسير النهائى - يصل ب الى الاستنتاج النهائى لما تعنى رسالة أ وكلماته - ما استخلصه ب هو أدق خلاصة لما نوى أ أن يوصله اليه .
يعتمد على • العلاقات السابقة بين أ ، ب وبالعكس • تبادل التفضيل بين أ ، ب • وقت ومكان الحديث • قدرات أ ، ب اللغوية النسبية واستعدادهما	يعتمد على • اهتمام أ بما يقول ب • يقظة ب • احساس ب • تعود ب على الرموز والكلمات التى يستعملها أ	يعتمد على تعتمد تفاعلات ب على • سنه ونوعه • مرتبته ومركزه • علاقاته السابقة ب أ وشعوره نحوه • ما يحب وما يكره • آماله ومخاوفه	يعتمد على • ما يسمح جهاز ب العصبى بقبوله على أنه الواقع عنده • النتيجة العامة لكلام أ على حالة اتزان ب الداخلية	يعتمد على • تلك الرموز والكلمات التى لها معنى خاص عند ب فى رسالة أ • أغراض أ كما يراها (ب) • مشاعر ب • وولاؤه • وتعصبه	يعتمد على • قدرة ب على استخلاص ما يريد أن يسمعه مما يقول أ • مشاغل ب والضغوط الواقعة عليه • تعقل ب • مزاج ب فى ذلك الوقت

هل هناك عجب اذن فى أن يكون من المرجح أن يواجه أولئك الذين يدركون هذه الأخطار لكلامهم فى بعض الأحيان بأن يقولوا : « كما أراه » أو : « بفرض أنك تعنى ... » أو : « هذه هى الطريقة التى يقدح بها ذهنى » ؟ وبهذه الطريقة قد يبين كل جانب للجانب الآخر أن مرشحه يعمل ، وانه يدرك أن المستقبل قد يفسر مايقوله بشكل مختلف تماماً ، والى أن يستوضح كل منهما معانى الآخر . ينبنى بين الطرفين أساس ضعيف بأن اتصالهم سيتم بطريقة تزيد من تفاهمهما . وسوف يتذكر القارىء بلاشك الأوقات التى لاحظ فيها بعد مناقشة متعبة « نحن لا نتكلم لغة واحدة تماما » . ومعنى ذلك أنك تقول ان المعانى التى أضفيتها على عبارات الشخص الآخر ليست هى نفس المعانى التى يظهر أنه يحاول أن ينقلها اليك ، وانه لم يكن هناك انتقال للمعانى ، ولم ينتج عن ذلك فهم ، ولم يتم اتصال له أى مغزى فيما عدا ما قد يولد سوء التفاهم .

الميل إلى الحكم وإلى التورط شخصيا فى المجادلات

مر كل منا بتجربة عرض فيها أحد الأصدقاء موضوعا فى أثناء الحديث كان سببا فى اثارتنا وجعلنا تواقين للتدخل اما بالموافقة واما بالمعارضة ، فنحن نرى الأشياء بطريقة معينة ونريد التعبير عن وجهة نظرنا . وفى الواقع تنتقل المشاعر داخل نفوسنا حتى اننا لانكاد نسمع مايقوله الشخص الآخر . فاذا كنا شديدى المعارضة فاننا ننشغل فى اعداد النقد المباشر لبعض النقط التى أثارت اهتمامنا الخاص فى المجادلة ، ونحن عادة نعد وجهة نظرنا الشخصية بالنسبة للموقف حتى اذا وجدنا ثغرة نستطيع أن نقيم الحجة المقنعة بقوة . ومن الراجح أن ينعكس هذا الوضع عندما يسمح لنا بالكلام ، وتكون لدينا الفرصة للتعبير عن آرائنا ، وبعد المناقشة لفترة طويلة من الزمن نشعر كلانا بخيبة أمل ؛ اذ لا يظهر أن جانبا قد فهم الجانب الآخر ونتفق فيما بيننا على أن « هذا لا يوصلنا الى أى نتيجة » .

لنر كيف يحدث ذلك فى بيئة صناعية حين يناقش مدير الانتاج مع مدير المبيعات مشكلة النوع وتسير المناقشة هكذا :

مدير المبيعات : لا أظن أن الشركة تنتج نوع السلع الذى يوافق احتياجات العملاء ؟

مراقب الانتاج : حسنا يا جيم نحن نفعل كل مانستطيع فنحن مازلنا نطبق نفس مستويات التحكم فى النوع كما كنا نفعل من قبل ، وأنا لا أستطيع أن أرى شخصيا لماذا لاننتج انتاجا حسنا كما كنا نفعل من قبل ؟ ان لدينا بكل تأكيد مشكلاتنا عن الخامات الجديدة وبعض العمال غير المهرة ، ولكن على العموم انى فخور بالطريقة التى يتبعها رؤساء عمالى للابقاء على العمل فى المستوى اللائق ٠

مدير المبيعات : المشكلة هى أن بعض عملائنا يقولون ان لديهم الكثير من منتجاتنا على رفوف محلاتهم ومقيدة فى سجلاتهم وهم لايستطيعون ازالتها ٠

مراقب الانتاج : ولكن يا جيم هذا لامعنى له ٠٠ فأنا أعلم أننا نضع مواصفات ، وفى الواقع لقد جعلت شغلى الشاغل أن أذهب الى هناك وأن أفحص ذلك شخصيا ثلاث مرات فى الأسبوع الذى مضى ، فأنت تحصل على السلعة المطلوبة ٠

انه من السهل أن نرى هذه المناقشة تمتد لبعض الوقت دون الوصول الى تفاهم ذى فائدة ودون تسوية أى شىء ـ ماهى الصعوبة ؟ من الواضح أن مدير الانتاج يصدر حكمه الشخصى الخاص على موضوع النوع كما يراه هو من وجهة نظره الخاصة ، وجهة نظر رجل الانتاج ذات المواصفات والمستويات الواجب تنفيذها ٠

ولايظهر مدير المبيعات بدوره أى اهتمام بالأوجه الانتاجية للمشكلة ، وتعكس عباراته اهتمامه بارضاء العملاء ؛ فهو قد أصدر حكمه على نوع السلعة من وجهة نظر المبيعات وعلاقتها بطلبات العميل ، وهو الآن يقحم نفسه برغبته فى تحسين الانتاج بالقوة أو بالاقناع ٠ ولكن هل هو يتفاعل مع مدير الانتاج من حيث مشكلات الانتاج ؟ كلا فان عبارته الثانية مازالت تعكس وجهة نظره الخاصة ومشكلته كمدير للمبيعات ٠ وعلى ذلك لا ترى أى جهة من الجهتين المعنيتين الا وضعها الخاص ووضع قسمها ولاتدرك أنه ليس بينهما اتصال فعال لحل مشكلاتهما المشتركة ٠

ان المسلك المفيد فى مثل هذا النوع من المواقف هو أن يعيد كل واحد منها وضع المشكلة كما يعتقد أن الآخر يراها ، وسوف يساعدهما ذلك

على الالمام بمجالات عدم التفاهم بوضوح أكثر ٠ وقد برهنت البحوث والتجارب على أن هذا المسلك البسيط عملى فى تيسير التفاهم فى المناقشات وفى الاجتماعات وفى المساومة الجماعية مع النقابات ٠

الميل إلى محاولة تحويل الآخرين إلى وجهة نظرنا

يواجه كل رئيس ـ سواء أكان تنفيذيا أم استشاريا ـ بتوضيح وجهة نظره ونقلها الى الآخرين من حوله ، فكر فى تجاربك فى اجتماعات الهيئات واللجان ، فبعضنا ينظر الى ذلك على أنه اقناع ، وبعضنا الآخر يرى أن القول الواضح المنطقى المستقيم يكفى ، والبعض يقول : « عليك ببيع أفكارك للآخرين » وهناك مسالك مختلفة سوف تعرض للقارىء وعلى أى حال فالمشكلة هى فى ايجاد طريقة مناسبة لحمل شخص ما على فهم وقبول وجهة نظرنا الشخصية ، وأحيانا نكون فى الطرف المرسل لهذه العلاقة وأحيانا أخرى نكون فى الطرف المستقبل ونحن نعلم أنه اذا سارت الأمور بسهولة ويسر فسوف نصل الى النتائج التى نريدها ، ولكن فى بعض الأحيان الأخرى يحدث اضطراب وسوء تفاهم وتبرم شخصى نتيجة لمجهوداتنا ٠ فلماذا يحدث ذلك ؟ ٠

ينتج هذا النقص فى الاتصال من عدد من الفروض السهلة نوعا ما وغير الواقعية فى الوقت نفسه التى نكونها عن الناس وقدرتهم على فهم بعضهم البعض ٠

١ ـ **نفترض ان للكلمات نفس المعانى لدى الغير مثلما لها لدينا** ، ومع ذلك فان هناك ١٤٫٠٠٠ معنى للخمسمائة الكلمة الشائعة الاستعمال فى اللغة الانجليزية كما سجلها قاموس « وبستر » ٠ فمثلا فكر فيما لكلمة « كفاية » من معان مختلفة عند رجل التنفيذ والمهندس والعامل والقائد النقابى ٠

٢ ـ **نفترض أن الشرح المنطقى يكفى** ، وأن الحقائق تتكلم عن نفسها ونفترض أن الحقائق كما نراها ونشعر بها سوف تظهر بنفس الطريقة للآخرين ، ومع ذلك فنحن نعلم أن بحث الزمن المنفذ بعناية والمشروح منطقيا للجنة العمال التى تخشى من « زيادة السرعة » سوف لا يصل بنا بعيدا حيث أن مشاعرهم تعترض الطريق ٠

٣ ـ نفترض أنه عندما يجبر شخص آخر أو جماعة أخرى بالخلافات يجب أن نحملهم بأى شكل كان على اعتناق وجهة نظرنا ، ومع ذلك فنحن نعلم أنه بظهورنا بمظهر القلق ، وبعدم احترام حق الشخص الآخر فى أن يشعر شعورا مخالفا ، وبمحاولتنا الضغط للوصول الى اتفاق بالقوة ، لانذهب بعيدا ، ولكن من الأكثر رجحانا أن ننتهى بشخص متبرم وغير متعاون بين أيدينا ٠

٤ ـ نفترض أن الغرض من المناقشة هو أن نحمل مرؤوسنا ورئيسنا والآخرين على أن يروا الأشياء حسب وجهة نظرنا ، ومع ذلك فغالبا مانجد أن وجهة نظرنا التى نعتنقها باخلاص تختلف فى الميل اختلافا شديدا عما يعتنقه الآخرون عن أى موضوع مشترك ٠ وعلى ذلك ينبغى أن نركز اهتمامنا أثناء المناقشة على ضرورة الانصات بعناية وبعقل متفتح لكلمات الشخص الآخر وللمعنى الخاص الذى لها عنده،فاذا ماتوصلنا الى الالمام بوجهة نظره وقبلناها كحائل طبيعى فى طريق التفاهم ، عندئذ يمكن أن ننفس عن خلافاتنا ونبدأ فى البحث عن التجاوب بين عقولنا بطريقة مستقيمة مباشرة ٠

يعتاد رجال التنفيذ والمشرفون فى جميع المستويات ـ الذين يرغمون على العمل تحت ضغط ـ اعطاء التعليمات والأمر والتفسيرات بشكل مختصر مباشر على أمل أن هؤلاء الذين يتلقونها سوف يلمون بكامل المعنى لما يقال ، ويقودون أنفسهم تبعا لذلك ومع ذلك نحن جميعا نعرف أن عددا كبيرا من مثل هذه الاتصالات يساء فهمها بصرف النظر عما اذا كانت شفوية أو تحريرية ، ولنختبر الشخص الآخر بأى طريقة يظهر أنها مناسبة ٠

الحاجة إلى معرفة النفس

عندما تعطى أنت كرجل من رجال التنفيذ أمرا لمرؤوس فستتلقى اشارات مختلفة على مدى قبوله ، وسوف تعطيك تعبيرات وجهة والأسئلة التى يسألها ، والكلمات التى يستعملها عند تلقى أمرك بعض الدلائل على تفاعلاته ٠ خذ مثلا هذه الاجابة بعد بعض التردد : « نعم سوف نعمل ما فى وسعنا لمقابلة هذه الحصة من الانتاج » ٠ ماذا يعنى ؟ أيجب أن تهتم بمعرفة ذلك قبل أن يترك مكتبك ؟ هل لديك الوقت ؟ هل يجب أن تفترض أن

عنده من الذكاء الكافى لفهم أوامرك فهما تاما ، وأنه لم يكن ليوافق ما لم يكن قد شعر أنه يستطيع أن ينفذها ؟ اذا لم تكن متأكدا من كيفية تفاعله ألم يكن من الأفضل أن تكون قد حاولت الوقوف على ذلك قبل أن يترك مكتبك ؟ ٠

يحاول بعضنا أن يزيلوا هـذه الشكوك فى التو واللحظة ، ولـكن الكثيرين منا يهملونها حتى تتحول الى سوء تفاهم فيما بعد ، والصعوبة هى أن ما يظهر لنا أنه منطقى وبسيط تماما يتشابك ويختلط مع مشاعر مرؤوسنا وولائه وأهدافه المختلفة ٠ واذا رجعنا الى مثالنا ، فقد تعنى حصة الانتاج الجديدة كل أنواع التكيف الداخلى داخل قسم المشرف التى يعلم أنها سوف تقلب أوضاع علاقات الموظفين ، فاذا حاول أن يشرح فربما كان رد الفعل عند الرئيس « الأوامر هى الأوامر » ثم يترك وشأنه ، فى حين يذهب الرئيس لمعالجة مشكلة أخرى ، فاذا حدث سوء التفاهم فربما كان رد فعل الرئيس هو : « ربما لم أكن واضحا وضوحا كافيا ، ولذلك فسوف أعيد التعليمات ثانية » ؛ أو « كم عدد المرات التى يجب أن أقول له فيها حتى تنفذ خلال هذا الرأس الغليظ » ؟

واذا كان رد فعلك من الداخل كرجل تنفيذ على هذا النحو فهل تظن أن رئيس عمالك يشعر بما يحدث ؟ بالطبع يشعر ، ومن المرجح أن يتبرم منه ، فعنده شىء مهم كان يجب أن يناقشه لو أنك فقط احترمته بما فيه الكفاية لاتاحة الفرصة له ، وكيف يمكن أن نفترض بادىء ذى بدء أنك تعرف ما يعنى رئيس العمال بقوله : « سوف نعمل ما فى وسعنا » ؟ من المؤكد أن اجابته لاتفيد تحمسا قلبيا خالصا ، ان الأمر أبعد من ذلك بكثير ٠ أليس من المفيد أن تعرف ما يدور فى ذهنه فعلا ؟ واذا قبلت هذا المسلك فقد حدث تحول ٠

وبدلا من أن تحمله على الموافقة على حصة الانتاج الجديدة بدون أى سؤال قرر أن تنصت الى شعوره نحوها ، وكيف أن الحصة الجديدة سوف تؤثر على الظروف فى قسمه ٠ ان ذلك يشجع الهجوم المشترك على المشكلة المشتركة ، وعندئذ تصبح مصدرا للمعاونة فى نظر رئيس عمـالك فينفس عن مشكلاته ويخلق أساسا أوسع للتفاهم مع أنه قد يكون من الضرورى أن ينفذ الأمر كما تقرر أصلا ، ولكنك بهذه العملية قد بينت لرئيس العمال

أنك تحترمه كعضو مسؤول فى هيئة الادارة قد يكون له مشكلاته الخاصة ، والوقت الذى تصرفه فى الاستماع باخلاص الى وجهات نظره سوف يتوافر على طول المدى ؛ فقد تقرر مرة أن تعيد وضع خططك لمقابلة بعض أو كل اعتراضاته التى تشعر بمشروعيتها أو لمقابلة اقتراحات بديلة ، وبهذا العمل سوف تبدأ سلسلة تفاعلات تقوى المشاعر بينك وبين رئيس العمال والتى سوف تشجع تبادل الآراء الحرة والمنطلقة وسوف يساعد ذلك على اقرار وجهات نظرك المختلفة ، وعلى اقامة تفاهم أشد وقبول أوسع لقراراتك واوامرك وتعليماتك ، والآن أنت على علم بتأثير مسلكك وسلوكك معهم وندرك أن الاتصالات تشتمل على تفاعل متبادل مستمر للمشاعر لابد من فهمه اذا أردت أن تزيد التفاهم الحقيقى فى اتصالاتك الشخصية مع الآخرين ،

أخطار الكلمات

كلنا نعلم أن الكلمات تحمل كثيرا من المعانى المختلفة عند مختلف الأشخاص ولكننا غالبا ماننسى ، والكلمات ماهى الا رموز لأشياء يتفاعل كل منا معها تفاعلا مختلفا ، فمثلا عندما تعلن الادارة فى أحد اجتماعات المساومة الجماعية أن « من الآن فصاعدا سوف ننتظر يوم عمل كاملا مقابل أجر يومى عادل » أمن العجيب أن يكون معنى ذلك عند النقابة والعمال هو « هذا كلام مؤداه الاسراع فى العمل ألا يعلمون أنا ندق أعناقنا حتى يستمر العمل فى هذا المستوى ؟ » ،

لاحظنا فى شكل ١٤ – ١ أن نفس الكمات قد تأخذ معانى مختلفة ، فكل منا يتكلمها أو يسمعها خلال مرشحه الخاص ، وعلى ذلك فاحتمالات التضليل بواسطة الكلمات أو مركبات الكلمات واضحة تماما ، خذ مثلا كلمة « اختبار » وفكر فى المعانى المختلفة التى يمكن أن تكون لها عند الكثير من معارفك أو أفراد اسرتك ونحن نتفاعل بلا وعى مع الكلمات الواقعية التى لا تحمل الا القليل من القيمة العاطفية ولكن عندما نسمع أو نقول كلمة « كراهية » أو : « متطرف » فان هذه الكلمات تأخذ معانى عاطفية عند كل واحد منا كما نفسرها عن طريق مرشحاتنا الخاصة ، والرسائل تتكون من عدة كلمات ، وهى تدل على كثير من المشاعر والعواطف التى لايعبر عنها بدقة ونشير أحيانا الى هذه بأنها كلمات أو جمل « مشحونة » تكشف أو تثير العواطف ،

نحن جميعا معتادون على القراءة بين السطور فى محاولاتنا للالمام بالقصد الحقيقى للمتكلم أو الكاتب ، وكل منا يعلق معانيه الخاصة على كثير من الكلمات ، وذلك فى الأغلب سببه أن لها مغزى معينا خاصا عندنا . خذ مثلا الكلمة « اضراب » ماذا تومض فى عقلك ؟ عند المؤلف تحضر هذه الكلمة صورة برقية سريعة لعزم شرذمة من الناس على قلب أية سيارة تحاول عبور خطوطهم • ما هو مفهوم هذه الكلمة عند الآخرين • عند قادة النقابة مثلا ؟ والكلمات كما يعبر بها فى بنود السياسة ، وفى المذكرات ، أو فى اتفاقية النقابة تبدو وكأن لها درجة من القداسة عند كثير من رجال التنفيذ الذين يخادعون أنفسهم بكلماتهم الخاصة : «سياسة الباب المفتوح» أو : « أنا موجود فى أى وقت لمقابلة أى موظف عنده مشكلة بين يديه » • من المرجح أن تقال هذه العبارات بأمانة واخلاص ، ولكن ما لم يكن سلوك رجل التنفيذ متمشيا مع كلماته فان مثل هذه الكلمات تعتبر لامعنى لها عند المستويات الدنيا من المشرفين وعند العمال ؛ اذ الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الأقوال ، ولكى يكون الشخص مقنعا يجب أن يحمل أفعاله وأقواله نفس المعنى الى من يتأثرون بها •

الكلمات المستخدمة فى المناقشة تفسر ككلمات فى حد ذاتها ، ولكن سلوك الفرد واتجاهاته التى يعبر عنها بكلماته تؤثر أيضا فى معناها الحقيقى • فالابتسامة المغتصبة من الرئيس الذى لايبتسم أبدا ، أو فهم كلماته من رجل لم يسبق له أن أولانا أى اهتمام ، لا تساعد الا على خلق الشكوك والريب فى عقولنا : « ماهى الحكاية ؟ » من الواضح أن الحركات ونبرات الصوت والتعبير والبيئة التى تحدث فيها •• كل ذلك يحور مضمون الرسائل الكلامية • فكر فى الدفعة التى يجدها الفرد من الخطبة الحماسية التى « نالت منى مسكنا فى الواقع » ، عندما تقارن بنفس الأفكار التى يعبر عنها متكلم بليد لاتعبير عنده •

فالكلمات لها معان ومعان كثيرة ذات مغزى عند الناس الذين عندهم مرشحات وعندما نعرف ذلك سوف نحتمل أولئك الذين يظهرون ، وكأنهم لا يفهمون ما نعنى بسرعة • فينبغى لنا أن نتوقف وننظر وننصت كلما تكلمنا ، وبقدر ماننصت ونحلل أثر كلماتنا وسلوكنا فى الآخرين والآثار المتشابكة لسلوكهم معنا سوف نكون قادة أفضل •

تحريف الرسائل فى منظمات الأفراد

هل تذكر لعبة البهو التى ربما لعبتها وأنت طفل والتى فيها تمر رسالة من أحد أطراف الصف الى الآخر مع تكرار كل فرد ماظن أنه قد سمعه بالضبط ؟ كم كانت الجملة مختلفة عند نهاية الصف ! والى أى مدى جرفت بسبب حدودنا الانسانية فيما يختص بالانصات الفعلى . فنحن أحيانا لانستطيع أن نلم بالمعنى الذى يقصده شخص آخر ، وعلى ذلك ننقله الى أى شخص آخر دون تحريف من ناحيتنا . ونحن جميعا نعلم أن ذلك يحدث فى منظمات العمل باستمرار . خذ مثلا منطوق أى سياسة تعتقد الادارة العليا أنه مكتوب بلغة غاية من الوضوح ، ولكن مع ذلك اذا مر الى أسفل خلال مستويات الادارة المختلفة حتى يصل الى رئيس العمال فيعلق به كثير من المعانى والتفسيرات مما يؤدى الى مضايقة الرئيس الأعلى أو الاستشارى الاخصائى .. عندما يطبق رئيس العمال هذه السياسة بكل اخلاص ولكن بطريقة لم تكن تقصدها الادارة العليا على الاطلاق ؛ فرئيس العمال فى مستواه وهو محاط بمشكلاته والضغوط الواقعة عليه ربما يسعى علاوة على ذلك الى تبنى السياسة حتى تناسب احتياجات ظروفه هو أيضا . ورجال التنفيذ الذين لايهتمون بهذه الميول الانسانية ـ التى لاشك أنها غالبا ماتكون بلاغرض ـ الى تحريف الرسائل سوف يصبحون نافدى الصبر مع ما يظنون أنه غباء أو قلة تعاون . والرسائل التى ترفع الى أعلى لها أخطارها أيضا ، وأنت كأحد رجال التنفيذ تذكر لحظات فى تجاربك عندما يبدو من الحكمة أن تخبر رئيسك بنوع الأخبار التى تعرف أنه يفضل أن يسمعها بدلا من أن تخبره « بالحقيقة المروعة » .

ان معرفة الأخطاء هى أول خطوة فى تهيئة الفرص لبناء تفاهم أفضل خلال الاتصالات ذات المعنى.

تنمية مهارات الاتصال

بعض صعوبات الاتصال

أكدت الأقسام السابقة من هذا الفصل أن رجال التنفيذ والادارة الوسطى ورؤساء العمال يعملون فى بيئة تدعو الى الاتصالات الشفوية

المستمرة مع الآخرين ؛ اذ هذه هى الطريقة التى تتم بها الأشياء بين الناس ، ولعل هذه هى المهارة الادارية الأساسية اللازمة لكل المشرفين ، ولكن كلا من البحوث والتجارب العملية ، تؤكد الحقيقة القائلة ان المشرفين يعملون تحت ضغط مستمر من مصادر متعددة ، فرئيس العمال الذى يمر ب ٥٨٣ حادثا فى يوم العمل العادى يجب أن يحول اهتمامه من موضوع الى آخر كل خمس واربعين ثانية ، فلا غرو اذن أن يكون عقله على الأرجح مشغولا مقدما ببقايا الأحداث السابقة ، ويتوقع حدوث أحداث جديدة عندما ينهمك فى اتصال مباشر معين لوقت قصير أثناء العمل ، وهو يرى أن الانصات بكل شعوره للوصول الى تفاهم متبادل عملية تستغرق وقتا قد لا تسمح به فى الواقع احتياجات عمله •

من الأرجح أن يكون لدى رجال التنفيذ تحكم أعظم فى حياتهم العملية ، ولكن لديهم ضروبا من القلق والتوترات العصبية التى ترافق اصدار القرارات فى موضوعات ذات أهمية بالغة للشركة ، ومن الأرجح أيضا أن يكونوا مشغولين مقدما عندما ينهمكون فى الاتصالات المباشرة ، فربما يكونون مهتمين باجتماع مع مجلس الادارة أو بمناقشة حيوية فى مساومة جماعية مع النقابة أو بمناقشة كبرى للميزانية • وعلى ذلك فالانصات فى حالتهم وهم نافدو الصبر غالبا مايكون من الصعب عليهم تنفيذه •

فبسبب هذه الظروف ماهى الطريقة المجدية التى يفكر فيها كل منا لتنمية مهارات الاتصال عنده ؟ فمعظمنا يرغب مخلصا فى تحسين طريقته ، لأن أى انخفاض فى سوء التفاهم أثناء العمل سوف يوفر لنا كثيرا من الوقت ، وسوف يقوى العمل كفريق • ونحن نعلم أنه ينبغى لنا أن ننمى مهارات الاستماع ، ولكن وظيفتنا توحى الينا بأنه لايمكن أولا أن نمارس الاستماع الا بطرق محدودة على الأقل •

اجلس وأنصت

يجب أن يقضى كل المشرفين وقتا أطول فى الانصات ، فذلك سوف يساعد على انقاص عدد الأحداث التى تحتاج الى محاولات ثانية لتصفية ألوان سوء التفاهم التى تنتج من الاجابات السريعة • ماهو معنى الانصات ؟ ان لدينا آذنا على كل حال ، ونسمع مانريده من كلام الآخرين • أليس ذلك

كافيا ؟ كلا هناك كثير جدا فى هذا الشأن • وقد لخص رونكن العمليــة باختصــار فيمــا يأتى :

فى كثير من الظروف تكون أكثر الطرق فاعلية لحمل شخص ما على سماع ماتريد أن تقوله له هو أن تصغى أنت اليه أولا وبشكل خاص • وليس معنى الانصات فى هذه الحالة أرسال عقل الفرد الى أى عارض فى حين يعبر وجهه عن الانتباه • وليس معناه أن تترقب خطأ معلوماته الخاطئة أو منطقه العقيم حتى تستطيع أن « تقومه بلباقة ، بالطبع » • ولكن معناه أن تنشط فى السعى الى فهم مايقوله لك عن قيمه وعلاقاته ، أى عن علاقته بالدنيا (٧) •

يجب أن نجلس معتدلين وننصت بعقل متفتح ، ثم بعد ذلك يمكننا أن نوجه أهتمامنا الى مايقوله الشخص الآخر ، وأن نظهر أيضا الاهتمام الكافى به كشخص حتى يمكن الالمام بمغزى مايحاول أن يقوله بالنسبة له وبأى شكل يجب أن نحاول تجنب ضروب محاباتنا وتعصبنا وميلنا للتفكير فى أشياء أخــرى ، وأن نقــوم مخلصين بقسطنا فى تيسير الاتصال أثناء المناقشــة وجها لوجه ، ولكى نختبر تقدمنا ربما تحتم علينا باخلاص مطلق أن نستخدم السؤال الشائع : « هل هذا هو ماتعنى ؟ » ذلك أن الانصات الفعال يدفع بالمشاعر الى الخارج حيث يمكن معالجتها •

وصل اتحاد الادارة الأمريكى بعد دراسة كاملة لعمليات الاتصال الى الخاتمة ذات المغــزى التى مؤداها :

ان الشخص الذى يظهــر وكأنه يقــول الشىء « الســديد فى الوقت المناسب » بالبداهة هو فى الواقع يباشر مهارات ويمارس مبادىء أساسية معينة من الاتصــال يعرفها جدا لدرجة أنها لاتحتاج الى تفكـير واع وهو لايتصرف بالبــداهة (٨) •

---

(٧) راجــع Harriet O. Ronken, "Communication in the Work Group," *Harvard Business Review*, July, 1951, pp. 108-114.

(٨) راجــع Joseph M. Dooher and Vivienne Marquis, *Effective Communication on the Job*, American Management Association, New York, 1956, p. 23.

توصيل المعلومات اللازمة لإصدار القرارات

أشرنا فى الفصل الرابع الى أن الاتصال الفعال يعتبر أساسا لحبك أى منظمة انسانية فى كل متحد ، ويعتمد العمل كفريق على اطلاق المعلومات بين أعضاء هيئة الادارة اطلاقا كاملا حتى يصبحوا جميعا كاملى المعلومات ويعملوا معا نحو أهداف متفق عليها من الجميع . ولكل من اعلان السياسة واجتماعات اللجان والنشرات مكانها . ولكن الاتصالات الشخصية اليومية التى تتم بصفة غير رسمية بين الأشخاص المهتمين حقيقة باعلام بعضهم بعضا بكل مايحدث حتى تسهل الجهود الجماعية هذه الاتصالات تربط المنظمة بعضها ببعض حتى تقوم بالعمل ككل ، ويستطيع الرئيس أن يعمل الكثير ليكفل حرية وانطلاق الاتصال فى منظمته ، وهو يستطيع بسلوكه يوما بعد يوم أن يكون قدوة ، وأن يحفز مرؤوسيه من رجال التنفيذ على آن يحذوا حذوه . تجد بعض الشركات أن عقيدة الادارة العليا فى أن آلاتصال الحر المنطلق شىء مرغوب فيه يمكن أن ينتشر على أحسن وجه خلال المنظمة كلها على شكل اعلان تحريرى للسياسة فى هذا الموضوع ، وبعض رجال التنفيذ فى المنظمات الكبرى يجعلون شغلهم الشاغل زيارة أعضاء هيئة الادارة شخصيا فى كل وحدة من وحداتهم . وقد جعل الجنرال كلاى سنته أن يزور كل مصنع من مصانعه الثمانين مرة على الأقل كل سنة ، وهو يعلق على مسؤولية رجل التنفيذ الأساسية بما يلى :

> عن طريق هذه الزيارات يبدأ فى معرفة الأفراد الذين يكونون الفريق ، ويتوصل الى معرفة ما اذا كان الاتصال من القمة الى القاعدة فعالا ويحدد من بين سلسلة التنفيذ من لديهم امكانيات للنمو ... وقدرات على التحدث بانطلاق وبمودة (مع أولئك الذين) يتوقون الى التعبير عن أفكارهم وآرائهم بشأن كيفية امكان تحسين الشركة (٩) .

يدرك رجال التنفيذ أن فى الصناعة العصرية صعوبة بالغة فى تنظيم وتوصيل المعلومات الضرورية التى يحتاج اليها فى ادارة منظمة كبيرة متمركزة ، اذ يميل العدد الكبير من المستويات فى سلم المنظمة الادارى نفسه

---

(٩) راجع Lucius D. Clay, "The Art of Delegation," *Harvard Business School Bulletin,* Autumn, 1954, p. 18.

الى تعطيل الاتصال • أضف الى ذلك وجود الكثير من المخاوف الانسانية التى تميل الى تحديد حرية الاتصال ، فبعض الأشخاص يخافون من أن الرسائل سوف يساء فهمها • وأن أفضل طريقة لتجنب رد الفعل هو كتم المعلومات والبعض الآخر يخشى تحريف الرسائل مثلما تتبنى الادارة باخلاص نظام الاقتراحات ولكن الموظفين يرونه بطريقة مقلوبة مؤداها زيادة الضغط لزيادة الانتاج عن طريق وسائل أفضل مما يكون معناها زيادة فى العمل أو فى المسؤولية ، أو ربما الاستغناء عن زميل ، ولا يزال البعض يخشون التعبير عما فى نفوسهم بالكتابة خوفا من أن يظهر ذلك قصورهم ويعرضهم للسخرية ، كذلك فان التعبير عن الآراء غير العادية أو النقد بصراحة يكون محدودا فى أى منظمة تكون المستويات الدنيا من الموظفين فيها فى خوف من اعادة تقييمهم ، فرجل التنظيم الذى يهتم قبل كل شىء بالأمن يفصل رسائله الصاعدة الى أعلى بحيث تقابل ما ينتظره رئيسه الذى ربما كان أو لم يكن مهتما حقيقة بتشجيع اطلاق المعلومات والآراء الجديدة •

تعتمد قرارات الادارة على الحصول على المعلومات الضرورية المزودة بالمفاتيح الخاصة بالمشكلة التى تتناولها • وكما ذكر كوردينر : « المطلوب هو دراسة بعيدة الغور ومنظمة للعمل بكلياته لاكتشاف ما يحتاج اليه من المعلومات المعينة فى كل موقف بذاته مما يتصل بالقرارات التى تتخذ فيه (١٠) » اذ لم تعد تكفى القرارات التى تتخذ بالبداهة أو ترتكز على المقاييس التقليدية ، أو البحث المحدود ، بل يجب أن ترتكز القرارات على المعرفة الدقيقة المنظمة التى تنساب الى مصدر القرارات من أنحاء كثيرة من الشركة • وهذا ينطبق على أول مستويات الاشراف حيث يتخذ رئيس العمال أو رئيس القسم قرارات تمس الأشخاص ، كما ينطبق على مستويات الادارة العليا حيث ترتكز القرارات الكبرى المتصلة بوضع السياسة وبالتخطيط طويل المدى على بيانات معقدة لابد من الوصول اليها وهضمها وعرضها بشكل يمكن لرجل التنفيذ المشغول أن يستخدمها ، وتقع المسؤولية على الادارة العليا فى الصيغة التى تنتشر بها المعلومات مع ادراكها أن وضع

---

(١٠) Ralph J. Cordiner, *New Frontiers for Professional Managers*, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1956, p. 102.

السياسة الفعال وتكوين الأفكار الجديدة والرقابة الكافية والتنسيق الذى يؤدى الى فاعلية فى العمل كفريق ، كل ذلك يعتمد على نمط الاتصالات الذى يقرر ويوالى باستمرار ليصبح ذا فاعلية أكبر •

الخاتمـــة

قد لاحظنا أن الاتصالات تشمل نقل المعنى من شخص الى آخر أو من جماعة الى أخرى حتى يتم التفاهم المتبادل ، وهو أولا وقبل كل شىء أمر شخصى بين الناس ذوى الاستعدادات المختـلفة الذين يفسرون الرســائل بطـرق مختلفة • وقد رأينا الحوائل الكثيرة التى تعترض الاتصال ، وذلك بسبب عمل مرشحاتنا الفردية ، وبالنسبة لرجل التنفيـذ المشغول يحتاج الاتصال الى عملية لا نهاية لها من الانصات والمناقشات وجها لوجـه بـين الأفراد الواقعين غالبا تحت ضغط •

ولكى يصبح الاتصال فعالا يتطلب الأمر اخلاصا من ناحيـة كل من يتصـل بالموضوع ليتكيف بعضهم مع وجهات نظر بعض فى سعيهم وراء التفاهم ، وليست المشكلة فى نشر معلومات أكثر بل هى فى جعل الرسائل أكثر تفهما ومستخدمة بواسطة أولئك الذين يتحتم عليهم اصدار القرارات ، والأمر هام بنفس القدر سواء تدفقت الأفكار والانتقادات والمعلومات من أسفل الى أعلى أو من أعلى الى أسفل ، والمجلات الموظفين وللخطابات التى ترســل الى بيوتهم ، وكذلك لنظم الاقتراحات والاجراءات والتظلمات مكــانها الهام فى طريقة الاتصال عامة ، ولكن خلاصة الاتصالات وجوهرها يشملان الاتصال المباشر وجها لوجه ، الذى لا نهاية له بين الأفراد فى أثناء العمل • وهذا هو المكان الذى ينقل الموظفون خلاله رسائلهم الى الادارة وحيث تستطيع الادارة أن تقوم برسالتها فى مجال الاتصال •

مراجـــع

Bales, Robert F.: "In Conference," *Harvard Business Review,* March-April, 1954, pp. 44-50.

Barlow, Walter G.: "Measuring the Effectiveness of Communi-

cation," *Key Problems in Human Relations,* AMA General Management Series, no. 181, 1956, pp. 3 - 13.

Davis, Keith : "Management Communications and the Grapevine, " *Harvard Business Review,* September-October, 1953, pp. 34 - 49.

Effective Communication on the Job : A Guide to Employee Communication for Supervisors and Executives, American Management Association, New York, 1956.

"Fundamentals of Communications," NICB *Management Record,* September, 1954, pp. 330 - 333.

Guest, Robert H.: "Of Time and the Foreman," *Personnel,* May, 1956, pp. 478 - 486.

Heyns, Roger W.: "Conference Leadership Which Stimulates Teamwork, *Michigan Business Review,* November, 1952, pp. 16 - 23.

Heron, Alexander R.: *Sharing Information with Employees,* Stanford University Press, Stanford, Calif., 1942.

———: *No Sale, No Job,* Harper & Brothers, New York, 1954.

Honaman, Karl R.: "The Right Point of View in Employee Information," *Practical Problems of Employee Relations,* AMA Personnel Series, no. 149, 1952, pp. 9 - 14.

Jennings, Elizabeth, and Francis Jennings: "Making Human Relations Work," *Harvard Business Review,* January, 1951, pp. 49 - 57.

Johnson, Wendell: "The Fateful Process of Mr. A Talking to Mr. B," *Harvard Business Review,* January-February, 1953, pp. 49 - 56.

Kolb, Harry D.: "Creating the Organizational 'Atmosphere' for Improved Communications," *Personnel,* May, 1954, pp. 482 - 487.

Lee, Irving J.: *How to Talk with People,* Harper & Brothers, New York, 1952.

———: "Procedure for Coercing Agreement," *Harvard Business Review,* January-February, 1954, pp. 39 - 45.

Moser, George V.: "How Not to Influence People," NICB *Management Record,* March, 1958, pp. 88 - 91.

Pigors, Paul: *Effective Communication in Industry: What Is Its Basis?* National Association of Manufacturers, New York, 1949.

Roethlisberger, Fritz J.: "The Administrator's Skill: Communication," *Harvard Business Review,* November-December, 1953, pp. 55 - 62.

Rogers, Carl R., and Fritz J. Roethlisberger: "Barriers and Gateways to Communication," *Harvard Business Review,* July-August, 1952, pp. 46-52.

Ronken, Harriet O.: "Communication within the Work Group," *Harvard Business Review,* July, 1951, pp. 108 - 114.

Steiglitz, Harold: "Barriers to Communications," NICB *Management Record,* January, 1958, pp. 2 - 5.

Strong, Lydia: "Do You Know How to Listen?" *The Management Review,* August, 1955. pp. 530 - 535.

Strong, Lydia: "Meetings and the Manager," *The Management Review,* July. 1956, pp. 592 - 604.

Teplow, Leo: "Communication as a Way of Industrial Life," *The Management Review,* August, 1956, pp. 702 - 708.

Whitaker, John C.: "Talking with People: Getting the Most from Employee Communication," *Building an Effective Workforce,* AMA Personnel Series, no. 165, 1955, pp. 6 - 12.

Whyte, William, Jr.: *Is Anybody Listening?* Simon and Schuster, Inc., New York, 1952.

Wolff, Tom: "Leaders Must Speak Up," *Personnel,* May, 1954, pp. 421 - 433.

الباب الخامس

تنمية القيادة المهنية

الفصل الخامس عشر

السلطة والقيادة

طالما فرض القادة أنفسهم – قرونا طوالا – على أتباعهم عن طريق التجائهم الى استعمال القوة المباشرة أو التهديد بها ، وكان لهؤلاء القادة القدرة على اكراه تابعيهم على اطاعتهم ، وكانت القيادة – فى العادة – نوعا من العبودية الشخصية لم يكن للتابع معها أى مخرج آخر سوى أن يخدم شخص القائد . ولقد ظفر هؤلاء القادة بمراكزهم عن طريق الحق الالهى ، أو المنزلة الموروثة فى نطاق طبقة أجتماعية معينة ، أو عن طريق التآمر السياسى ، أو عن طريق الاسراف فى استغلال القوة والسيطرة . وعند التحليل النهائى نجد أنهم احتفظوا بمناصبهم هذه عن طريق التفويضات المختلفة التى كان فى مقدورهم أن يلزموا بها أتباعهم لكى يذعنوا لأغراضهم . وكان الأتباع أفرادا خانعين غير منظمين يعتمدون على قادتهم من أجل الحماية ولقمة العيش . وكان مجرد اصدار القائد لأمر من الأوامر كافيا لاذعان أتباعه له . وكان الاتباع غير مثقفين ، وقلما نمت لديهم القدرة على النقد الى الحد الذى يمكنهم من مناقشة أغراض قائدهم ، أو مناقشة الطريقة التى يمارس بها سلطته . وعلى ذلك كان القادة الأتوقراطيون فى وضع يمكنهم دائما من فرض الانقياد لأوامرهم .

الا أن القوة الكامنة لدى القادة التنفيذيين فى منظمات الأعمال الرسمية ، والرغبة فى السيطرة على مرؤوسيهم – تقوم اليوم على أساس مختلف ؛ فالتفويضات التى كان فى مقدور القادة أن يستغلوها لها أنواع مختلفة . صحيح أن القائد ما زال يملك القدرة على التأثير فى مدى ما يمكن للموظفين أن يشبعوا به احتياجاتهم فى محيط العمل الصناعى . وصحيح أن قدرته على الاكراه ما زالت موجودة ، وبامكانه أن يحرم الموظف من

الترقيات ، وأن يعهد اليه بالأعمال المتعبة ، وأن يعاقبه ويعرضه للفصل . صحيح أنه يمكن أن يستغل وسائل الضبط هذه ليحول بين الموظفين وبين اشباع احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية عن طريق العمل . الا أن القائد مع ذلك لم يعد الحاكم المطلق لأسباب كثيرة من بينها نمو النقابات ، وصدور القوانين الجديدة ، وسياسة الشركة وقوانينها . صحيح أنه ما زال يصدر القرارات الكبرى الا أنه أصبح فى الامكان الآن مناقشة سلطته غير المحددة فى اصدار هذه القرارات ، بل وفى الامكان تحديها . فلقد نشأ الآن نظام للضوابط والتوازن . بل ان قراراته قد تقلب رأسا على عقب اذا هى اعتبرت تجاوزا لبنود الاتفاق المعقود بين النقابة والادارة . كما أن العمال أصبحوا على درجة أعلى من التعليم ومن الحذلقة ، وأصبحوا يطالبون بقدر أكبر من المعاملة الكريمة من قبل أن يكرسوا لعملهم أفضل ما عندهم . وهم الآن يستغلون جميع أنواع الضغوط الجماعية للحد من سلطات القادة الأوتوقراطيين .

أما النفوذ الشخصى الذى كان يستغله المشرف على الانتاج المباشر فى المحاباة او فى أن يقول : « اما ان تفعل هذا واما أن تترك العمل » . أو فى التصرف على أساس فردى مع المستخدمين ـ فقد حدت منه القوى الجديدة التى بدأت تسرى الآن فى الأعمال . وكذلك الحال فى المستويات الأعلى ؛ اذ أصبحت حرية رجال التنفيذ مقيدة فى ادارة أعمالهم بصورة أنانية لا تخدم سوى مآربهم الخاصة . لقد ولى عهد البارون اللص الى غير رجعة ... وأصبح لدى المدير المحترف ـ بالاضافة الى التزاماته نحو حملة الأسهم ـ التزامات متبادلة نحو العملاء والموردين والمستخدمين ، والتزامات اجتماعية أوسع مجالا نحو البيئة المحلية التى يعمل فى نطاقها . فما هو اذن الأساس الذى تقوم عليه قدرة قائد الأعمال على مباشرة السلطة اللازمة لتنسيق منظمته وضبطها ؟

السلطة فى منظمه الأعمال

من الواضح أنه اذا أريد لقائد الأعمال أن ينسق مناشط الأفراد والجماعات فلابد أن يتوافر له قدر معين من السلطة ؛ ذلك لأنه لابد من اتخاذ القرارات والتدابير لتوجيه المنظمة نحو أهدافها . والقائد يمارس سلطته

حينما يكون عليه أن يبت بتا نهائيا فى أى القرارات البديلة هو الأصلح للشركة أو لاحدى اداراتها • وعندما يتصرف لينفذ قراراته فانه يمارس سلطته بصورة مباشرة عن طريق اصدار الأوامر ، أو بصورة غير مباشرة عن طريق تفويض بعض سلطته لغيره من القادة على المستويات الأقل فى جهاز الاشراف •

حق السلطة

هناك عدة أسباب لاحتفاظ القائد بسلطته الأساسية فى توجيه مصائر ادارته الخاصة أو الشركة ككل • وفى التشكيلات العسكرية نجد للسلطة أساسا قانونيا يتأتى من رسالة الجيش الخاصة ومطالب القوات البرية والبحرية والجوية • وفى المعارك يستدعى الأمر اتخاذ التدابير الحاسمة والقرارات الضخمة التى تؤثر فى حياة الرجال • كما أن الوقت عامل مهم ، وحالات الطوارىء تتطلب أن يكون هناك شخص مسئول ليقول القول الفصل بلا تعقيب ولا جدال • ومع ذلك فعلى الرغم من أن مثل هذه السلطة قائمة فعلا بحكم القانون الا أن التشكيلات العسكرية ابتعدت كثيرا عن استغلال السلطة استغلالا أوتوقراطيا غير محدود • فقد تبين أن العمليات الأكثر ديمقراطية تأتى بنتائج أفضل وأدوم ولاسيما مع الرجال الذين نشأوا فى ظل التقاليد الديمقراطية الانجلو سكسونية • ولكن السلطة الأساسية تقوم بمقتضى القانون حتى يمكن اللجوء اليها فى الحالات التى تتطلب ذلك •

سلطة المنصب

فى منظمات العمل ترتبط السلطة بالمركز • فللرئيس بحكم منصبه فى أعلى المنظمة ــ سلطة اتخاذ القرارات التى تؤثر على جميع الادارات • وفى مقدوره أن يقرر ويتصرف رغم أنه من المحتمل جدا أن تتعرض قراراته للمناقشة فى مجلس المديرين • وفى معظم المنظمات لا يستطيع الرئيس أن يتخذ القرارات اليومية ؛ ومن ثم يخول قطاعات كثيرة من سلطته الى مرءوسيه

من رجال التنفيذ الذين يتخذون القرارات ويتصرفون فعلا لحساب الرئيس. ويحد من سلطة كل قائد مرءوس مجال المهمات والوظائف المنوطة بمنصبه كجزء من تخطيط المنظمة الشامل . وغالبا ما يحد وصف الوظائف بوضوح مجال السلطة المستقلة لكل رجل من رجال التنفيذ . بحيث يمتنع التداخل والازدواج فى السلطة والمسئولية على السواء . وعلى هذا فكل قائد يتلقى السلطة المخولة له من أعلى ، ويسترشد فى مجال سلطته هذه بالتخطيط الرسمى الشامل للمنظمة . وهنا نجد مرة أخرى أن حرية القائد فى اتخاذ القرارات المستقلة عرضة لمراجعة الادارة العليا ، وقد تتعرض للمساءلة من جانب النقابة الممثلة للموظفين .

وأما السلطة المرتبطة بمناصب هيئة الانتاج فلا يمكن أن تقوم — فى التحليل الأخير — دون الاقتدار على اتخاذ القرارات والخطوات الرامية الى القيام بالأعمال مع الناس . وتستغل اليوم فى الصناعة القدرة على الاقناع أكثر مما يستغل اصدار الأوامر بصورة تعسفية . أضف الى ذلك أن المصادقة على السلطة التأديبية يجب أن تتوافر للقائد حتى يمكنه تنمية النظام وتنسيق الجهود . وأما توقع اطاعة أوامر القائد اطاعة عمياء فأمر غير واقعى ؛ لأن المرءوس عامل حر يستطيع أن يترك وظيفته ، أو أن يلجأ الى نقابته ، أو الى وسائل أخرى . وهذا يستدعى من القائد أن يكون حريصا — عند التوصل الى القرارات — على أن يأخذ بنظر الاعتبار وجهات نظر الموظفين ومشاعرهم وردود الأفعال لديهم . ويتطلب اختيار القائد لهذا القرار أو ذلك شيئا من التعديل فى الهدف الأمثل (للمنظمة) كما يراه ، وتحويله الى هدف مكيف طبقا لطاقات ومشاعر وارادات الناس الذين يجب عليهم أن ينفذوا القرار .

السلطة التقليدية

ترتكز السلطة وممارستها فى المنظمات الصناعية على التقاليد الى حد كبير . ويسلم رؤساء الأعمال ومرءوسوهم من المشرفين ، كما يسلم الموظفون أنفسهم بأن كل تنظيم للناس يتطلب قيادة مزودة بالسلطة . وسوف يعترف القارىء بأنه حتى فى المنظمة الاختيارية للأسرة يباشر الوالدان تأثيرهما

التوجيهى التقليدى • وسواء أمارس ذوو المناصب الرفيعة سلطاتهم أم لم يمارسوها فانه لابد من أن يتوافر لهم الحق الشرعى فى ممارستها • وقد تقرر هذا المبدأ بحكم التقاليد • ومعنى ذلك أنه لابد أن يكون فى يدهم اتخاذ القرارات النهائية التى تنسق جهود الآخرين والا جدت الفوضى ، وعجز أعضاء المنظمة عن أن يوجهوا جهودهم الى الأهداف العامة • والناس يتوقعون — بحكم العادة — أن تأتى السلطة من فوق • واطاعتهم للسلطة أمر مسلم به ما دامت مثل هذه السلطة تعتبر شرعية • وهم على استعداد لمتابعة التعليمات عندما يمكنهم أن يدركوا أن العمل الجمعى المجود الذى ينتج عن ممارسة السلطة يساعدهم على أن يحققوا أهداف وحدتهم الخاصة فى المنظمة • وهم بدورهم يشبعون احتياجاتهم ويضاعفون من رضاهم ودخلهم اذا تولى المدير القدير قيادة شركتهم بذكاء •

ومن الوجهة التقليدية يتقبل الناس السلطة لعدة أسباب أخرى • فهم يحبون أن يتابعوا القادة القادرين الذين يمكنهم أن يثقوا فيهم ويعجبوا بهم • وهم يحبون أن يتجنبوا العقاب • كما أن العمال من ذوى الطموح يرغبون فى أن يكتسبوا الأهلية للترقية عن طريق التعاون مع الرئيس • فاذا عرفوا أن فى مقدور الرئيس أن يمارس سلطته بطرق تحد من اشباعهم لاحتياجاتهم الشخصية ، فانهم فى العادة يفضلون أن يتابعوا التعليمات ، الا اذا كانت الضغوط من داخل جماعتهم قوية جدا • أضف الى ذلك أن هناك تكاسلا معينا بين الناس ، ولذلك فهم يفضلون أن تلقى اليهم مسئولية الحرية فى التصرف على أن يتحملوها من تلقاء أنفسهم • وبحكم العادة والتقاليد العتيدة يتوقع القادة أن تنفذ قراراتهم المعقولة ، كما يتوقع الموظفون أن ترشدهم مثل هذه القرارات حتى يمكنهم أن يقوموا بتنفيذ الأعمال معا • ومن حسن الحظ أن الناس اعتادوا الاذعان الى ضرورات المؤسسات التى تحد من حريتهم • ومع ذلك فهناك دائما مشكلة التكيف المتبادل بين ذى المنصب الكبير — الذى يشعر بأن عليه أن يحتفظ بسلطته التقليدية — وبين مرءوسيه الذين لهم ولاءاتهم التى تتخطى بكثير حدود ولائهم وخضوعهم للرئيس •

السلطة العرفية

بالاضافة الى السلطة الرسمية القائمة على الأسس القانونية والنفسية ، أو القائمة على التقبل التقليدى للزعامة ، فاننا لا ينبغى أن نتجاهل السلطة

العرفية المتعددة الأنواع • وهـذه السلطة للأشخاص أو للمناصب تنشأ بسبب النفوذ أو المركز الذى يخلفه التنظيم العرفى • وقد سبق أن لاحظنا فى الفصول الرابع والثالث عشر والرابع عشر أن التنظيم العرفى للأفراد والمناصب ، يقيم ترتيبه الاجتماعى الذى كثيرا مايختلف عن التنظيم الرسمى ، كما ينشىء قادة الجماعات تلقائيا بحيث لا يكون لأمثال هؤلاء أية صفة رسمية فى التنظيم الرسمى • ومع ذلك فتأثيرهم العرفى فى مشرفى الانتاج ، وفى مسالك الموظفين ، ملحوظ جدا • ومن الوجهة العرفية تميل وحدات معينة من الموظفين الى ممارسة النفوذ الضمنى عن طريق معرفتها المتخصصة وتأثيرها الخاص • (انظر الفصل الخامس) •

ونحن نعلم أن هناك بعض المناصب تعتبر أهم من مثيلاتها من حيث المستوى بالمنظمة طبقا للرسم البيانى الرسمى ــ وذلك لأن تأثيرها فى أهداف المنظمة أعظم • أضف الى ذلك أن مواهب الأشخاص الخاصة وكفايتهم الفنية ، وتفوقهم العلمى ، وقوة شخصياتهم ، وعمق ادراكهم ، وفهمهم ، ومهاراتهم الاجتماعية ــ قد تجعلهم يمارسون من التأثير الحقيقى قدرا أعلى بكثير مما تتطلبه خطط المنظمة • فلعل لهم صلات وثيقة بالرئيس • أو لعلهم دعامات مشروع خاص ، أو لعلهم قد اكتسبوا قدرا كبيرا من ولاء ومؤازرة مرؤوسيهم مما يخلع عليهم سلطة عرفية معينة ــ ومن الأفضل فى جميع هذه الحالات أن يشار الى هذه السلطة العرفية « بالتأثير » ؛ ذلك لأن الأمر هنا لا يتطلب استغلال السلطة بصورة مباشرة •

الأساسان المترابطان للسلطة

وقائد الأعمـال الذى تقوم سلطته النهائية على كل من الأساسين : الرسمى والعرفى ــ على نحو ما بيناه آنفا ــ يجد نفسه فى أفضل وضع ممكن ليجعل قيادته فعالة • وقلما تكفى السلطة الرسمية وحدها لتسند القائد • ويجب عليه أن يدرك سلطته العرفية ، ويحاول أن يدمجها وينميها حتى يخلع عليه مرؤوسوه سلطة أعرض تمكنه من قيادتهم بنجاح •

كيف تجعل القيادة السلطة فعالة

لقد أكدنا أن تقبل سلطة القائد يعتمد على مدى اعتبارها شرعية من جانب المتأثرين بها • وهذا التقدير من جانب المرؤوسين تدخـل فيـه عوامل

كثيرة ، فلكى تقوم القيادة لابد أن يكون هناك تابعون ، ولابد أن يكون هناك قائد ، مزود بالسلطة · وقد لاحظنا أن فاعلية القيادة فى معظم المنظمات تعتمد على تأثير القائد وقدرته على الاقناع · والموظفون — كأفراد — مستقلون ولهم أفكارهم الخاصة · وأما جماعات العمل فلهم معتقداتهم وقواعدهم كما لاحظنا فى الفصل الثالث عشر ، ولذلك فسلطة القائد فى أن يجعل الأشياء تتم تعتمد على تقبل مرؤوسيه لها ، أو موافقتهم عليها · فاذا لم ينفذوا تعليمات القائد ، أو اذا نفذوها بفتور ، أو نفذوها مكرهين ، كان معنى ذلك أن سلطة المنصب لم تفده كثيرا · على أن السلطة تسقط عندما يقرر العدد الكافى من المرءوسين أن تنفيذ الأمر الصادر اليهم من القائد يعارض مصالحهم · عندئذ ينسحبون ، أو يضربون ، أو يتعمدون الابطاء فى العمل ، أو يحرمون قائدهم من مساندتهم التى لاغنى له عنها ، وذلك بالتخلى عن العمل كفريق أو بأية وسيلة أخرى · وهم يفعلون ذلك أحيانا على الرغم من أنهم يعرفون جيدا أن لديه سلطته التأديبية ووسائله الأخرى التى يسوى بها الأمور معهم · ففى هذا اظهار لاستقلالهم وتماسكهم وولائهم ، كما أن فيه ابرازا لقوة الجماعة ·

وطالما قورن الرئيس أو القائد بسائق السيارة العامة الذى يتركه ركابه مالم يتجه بهم الى الاتجاه الذى يريدون المضى فيه ، والقائد المتجه بعقله الى الموظفين سوف يكون حساسا بما فيه الكفاية نحو مشاعر مرؤوسيه ، وسوف يفرض على نفسه القيود بالقدر الذى يحميه من احتمال مغادرة ركابه لسيارته العامة · أو كما قال أردواى تيد :

« والقائد الذى ينجح أعظم النجاح فى الاحتفاظ بحقه فى القيادة هو الذى يستطيع أن يساعد الجماعة على أن تحصل على ماتريد بأقل مايمكن من الاحتكاك ، وبأكبر مايمكن من الشعور بالوحدة وتحقيق الذات » (١) ·

فاذا نظرنا الى القائد فى هذا الضوء فانه يصبح فى الواقع وكيلا لمن يقودهم · ويكون أسلوبه هو : « هيا بنا » ، بدلا من : « هيا » التى

---

(١) Ordway Tead, *The Art of Leadership*. McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1935, p. 29.

كانت أسلوب صاحب العمل قديما · وبدلا من أن يتسلط على الناس فانه يكسب قوته وسلطانه بفضل مسلكه اليومى وقراراته وتصرفاته مع الناس · فهم اذ يخلعون عليه امتياز القيادة يتوقعون منه أن يمارس سلطته حينما يستدعى الموقف ذلك · وعلى هذا النوع من التعضيد من جانب المرءوسين تتوقف القيادة الحقة التى تحقق العمل كفريق فى سبيل أمر مشترك ·

وتصبح مسئولية القائد مسئولية اقامة الانسجام العملى المثمر بين الأهداف الفردية وأهداف الجماعة من ناحية ، وبين أغراض الادارة وأغراض المنظمة ككل من ناحية أخرى · فاذا تجاوزنا ذلك فان الخدمة الفريدة التى يؤديها القائد هى أن يملأ مرءوسيه بالقوة والحيوية ، ويوجههم الى بذل الجهود التعاونية ذات المغزى ، وذلك بفضل تزويدهم بالالهام · فالقائد رمز بالنسبة لمرءوسيه · وهو بهذا يصبح التجسيد الشخصى للأمر أو الهدف الذى يخدمه لصالح شركته · فاذا كان واثقا بأهـدافه ، عاملا على تحقيقها ، حساسا لاحتياجات الموظفين ، فان مرءوسيه يميلون الى الاقتداء بالمثل الذى يضربه · وعندما يكسب القائد النفوذ وينفذ الأفكار والبرامج والآمال التى تروق للناس فان الاستجابة لقيادته تتمثل فى الوحدة والعمل الجماعى الأفضل · وفى الظروف المتطرفة تساعد القيادة المليئة بالوحى والالهام الأتباع على أن يتوحدوا مع القائد فى أمر يفوق طاقتهم ·

وفى الخمسين السنة الماضية مرت وجهات النظر بشأن القيادة خلال أربع مراحل كبيرة · ويمكن للقارىء أن يميز أساليبها الأربعة التالية :

١ ـ أن القائد يجب عليه أن يطبع الآخـرين بطـابعه ـ وهذه هى مرحلة الترهيب ·

٢ ـ أن القائد يجب عليه أن يقنع الآخرين ، بالترغيب ·

٣ ـ أن القائد يجب عليه أن يدرب رجاله على أن يعملـوا معـه ـ وهذا معناه العمل الجماعى كفريق ·

٤ ـ أن القائد يجب عليه أن يعمل على تكامل خبرة مرءوسيه جميعا بمساعدته لهـم على النمـو ، وهم يعمـلون فى سبيل غرض مشترك ·

والقائد الحق يستطيع بوصفه عاملا على تكامل واستغلال تفكير رجاله الخلاق ومهارتهم أن ينمى منظمة بشرية ذات قدرة حقيقية على العمل الجماعى وبلوغ قمة الطاقة الانتاجية . وتتفاوت فاعلية الشخصية تفاوتا يتناسب تناسبا مباشرا مع قدرته على جعل مرءوسيه يفهمون ويتقبلون ما يريدهم أن يفعلوه . ولابد له من أن يكسب اشتراك رجاله وتعضيدهم ، وأن يظفر بالتعاون والمساعدة من زملائه وأن يحصل على مساندة وموافقة من هم فوقه . والناس يستجيبون للقائد الذى يثق برجاله ويتوقع منهم أن يقدموا أفضل ماعندهم . ومن المشكلات الضخمة التى تواجه القادة جميعا مشكلة اطلاع مرءوسيهم على أنهم بخدمتهم لأهداف الشركة انما يخدمون أفضل مصالحهم الشخصية أيضا .

فلسفة القـائد الإنسانية

لقد نبهنا فى الفقرات السابقة الى أن السلطة قلما تستقر فى شخصية واحدة عليا وهى القائد ؛ ذلك لأن حق القائد فى السلطة انما ينبع من نوع العلاقة التى يقيمها مع مرءوسيه ، فما الذى يدفع بالقائد الى أن يرغب فى اقامة مثل هذه العلاقة بدلا من أن يستعمل السلطة الكامنة فى منصبه لكى يضطر الآخرين الى الاذعان لأوامره ؟

ولكى نجد الاجابة عن هذا السؤال لابد لنا من التنقيب فى اتجاهات القائد الأساسية نحو الناس باعتبارهم آدميين . ما هو شعوره نحو نظرائه من المشرفين (من حيث مسئولياتهم والفرص المتاحة أمامهم للخـدمة) ؟ وما هو اتجاهه نحو مرءوسيه فى العمل ؟ وبالاختصار بماذا يؤمن ؟ وما هى المستويات والقيم التى ترشده وتهديه ؟

هل الانسان مخلوق مقدس ذو هدف وذو قدرة كامنة على التحسن ، وذو مصير خاص فى خطة الأمور العامة ، بحيث يستطيع القائد ـ بوصفه قائدا ـ أن يساعده على أن يحقق ذاته فى العمل من أجل الشركة ؟ وربما استطاع القائد فى النهاية أن يلتمس الاجابة على الأغراض التى تسعى الأعمال الى تحقيقها . هل الأعمال غاية فى حد ذاتها ؟ وما هى الالتزامات التى تلتزم الأعمال بالوفاء بها لأولئك المشتركين فيها ؟ لقد علمتنا الخبرة أن دستور الأعمال هو من وضع الرئيس الى حد كبير ، أو من وضع فريق رجال التنفيذ

الأعلى • ولا مفر من أن تعكس وجهات نظر الشركة وسياساتها وعاداتها وطرقها الفلسفية الانسانية التى يؤمن بها هؤلاء الأشخاص • ومعنى ذلك أن رجل التنفيذ الأعلى ينشىء الجو الذى يمكن فيه لهذه القيم أن تصبح حقائق فعالة ، وعندئذ تتغلغل فى كل تصرف يتصرفه القائد أو رجال التنفيذ التابعون له •

ولقد كان كلارنس فرانسس — المدير السابق لمجلس ادارة الأغذية العامة — من قادة الأعمال أولئك الذين وضحوا فلسفتهم الانسانية الشخصية على هذا النحو •

«أعتقد أن الموظفين يجب أن يعاملوا بوصفهم أفرادا محترمين ، وأن تحسينها مسألة كسب مادى والتزام خلقى فى آن واحد ، ولذلك فاننى أعتقد أن الموظفين يجب أن يعاملوا بوصفهم أفرادا محترمين ، وأن يكافأوا مكافأة عادلة ، وأن يشجعوا على التقدم ، وأن يطلعوا اطلاعا كاملا ، وأن تشحن حياتهم وعملهم بالمعنى والكرامة أثناء العمل وخارجه (٢) » •

واليك بيانا آخر عن فلسفة الأعمال لرجل ناجح من رجال التنفيذ لم يذكر اسمه :

«انه يؤمن بأن هذا العالم لم يوجد بمحض المصادفة ، وانما هو من صنع الله ، وأن نواميسه الالهية هى التى تنظم الكون وتضبطه ، وأننا فى نهاية الأمر مسئولون بين يديه • والانسان بوصفه تاج خليقة الله — مزود بدوره بقدرة على الخلق والابداع • وكل فرد يمثل توليفة فريدة من المواهب والقدرات الكامنة • أضف الى ذلك أن الانسان هو الكائن الوحيد الذى وهب حرية الاختيار والقدرة العالية على اصدار الأحكام بشأن القيم • مع هذه المواهب (مواهب الوراثة والبيئة الثقافية) يسير الالتزام بأن يعطى أفضل مايمكن من الأستاذية فى ضوء مايعنيه الحد الأقصى من تنمية الذات والخدمة النافعة لأبناء جنسه أملا فى أن يحيا الانسان حياة خصيبة تحتسب له عند خالقه ••••

(٢) انظر : Lawrence A. Appley, "An Enlightened Manager," *Management News*, June, 1956, p. 1.

ولكل فرد حقوقه التى أعطاها الله له والتى يمكنه أن يفوضها ـ وهو غير مكره ـ لذوى السلطة ممن هم فوقه . وهذا لايتم فى العادة الا ابتغاء تحقيق خير تعاونى متبادل ٠

وعلى ذلك فرجل التنفيذ يدعى أن سلطته ، كرئيس على الآخرين ، يجب أن تمارس مع النظر بعين الاعتبار المناسب للالتزامات المصاحبة لها نحو موظفيه ونحو حملة الأسهم الذين تنازلوا بمحض اختيارهم تنازلا وقتيا عن حقوقهم لصالح هذه المهمة للشركة ٠ (لاحظ أنه لاينظر الى سلطته على اعتبار أنها نابعة أو مستمدة من رئيسه المباشر)٠ وبطبيعة الحال لابد أن تستعمل هذه السلطة المفروضة لتنمية الصالح العام لا لتحقيق مطامع القائد الأساسية على حساب الذين يقودهم (٣) ٠

والقائد الذى يقوم سلوكه الادارى على هذه الفلسفة الانسانية والاتجاهات التى ذكرناها آنفا ، خليق بأن يختلف مفهومه عن مسئوليته تجاه القيادة عن الرجل الذى تتلخص فلسفته الوحيدة فى عبارات مثل : « العمل هو العمل » ، أو أن مهمتى هى ادامة العمل ، أو اننى هنا لأنمى مكاسب حملة أسهمنا ، أو ان مهمتى هى أن أقلل التكلفة الى أدنى حد ممكن ، وذلك حتى تتوسع أسواقنا ٠ لاشك أن هذه الأهداف الاقتصادية جوهرية ، ولكنها يجب أن تلطفها فلسفة انسانية اذا طبقت ساعدت على تحقيق الأهداف الاقتصادية ٠ وكثير من القادة الذين يؤمنون بمثل هذه الفلسفة الأساسية يعتبرون من رجال التنفيذ الناجحين الذين يدفعون العمل بعزم ومضاء وصفاء ذهن وواقعية ٠

ولقد اقترح الباحثون العاملون فى الميدان الأكاديمى على قادة رجال التنفيذ بعض المداخل المفيدة التى تمكنهم من تحقيق التزاماتهم نحو حملة الأسهم والموظفين فى آن واحد ٠ واليك ما اقترحه روثلسبرجر :

« كيف يتصور رجل الادارة المنظمة التى يخدمها ؟ انه لم يعد يفكر فيها على اعتبار أنها نتاج بعض القوى الاقتصادية اللاشخصية ، بل انه أخذ ينظر اليها ـ يوما بعد يوم ـ على أنها نظام أعد لينسق

---

(٣) O. A. Ohmann, "Skyhooks, with Special Implications from Monday through Friday," *Harvard Business Review*, May-June, 1955, p. 7.

أولا وقبل كل شيء ، ولكى يحتفظ رجل التنفيذ بمنظمته حية ومنتجة يجب عليه ألا يقنع بارضاء الاحتياجات الاقتصادية فحسب ، ولكنه يجب عليه أن يرضى أيضا الاحتياجات الانسانية الأساسية التى يجعل ارضاؤها الناس راغبين فى الاسهام بخدماتهم ٠٠ وفى ظل هذا المفهوم الجديد لايصبح رجل التنفيذ هو المحرك الأول أو المنفذ الأول أو الممثل الأول ٠٠ ولكنه يبدأ يدرك أن ماهو أهم من ذلك هو أن يصوغ السياسات ، ويضع المستويات ويصدر القرارات بصورة تجعل الآخرين قادرين وراغبين فى اجرائها ووضعها موضع التنفيذ ٠٠٠ ويصبح أكثر اهتمامنا بالأثر الذى يتركه سلوكه فى الآخرين ، وأقل اهتماما بسلطاته وامتيازاته ، ولايعود يزعم أنه يعرف ماهو الأصوب والأفضل لكل فرد ٠٠٠ ويشرع فى الاستمتاع بالاختلاف فى القيم التى يؤمن بها الأشخاص ، والتى تؤمن بها المجموعات ، ويدرك أنه عن طريق هذا النوع من المادة البشرية عليه أن يتعلم كيف يكتسب التفاهم ويظفر بالتعاون ٠٠٠ ويهتم بتوفير الظروف التى تساعد الناس على الانتماء والنماء ، وعلى الاسهام والتعاون ، وتوفير هذه الظروف وحفظ التوازن بينها ليس بالمهمة الهينة ، وليس بالعمل الذى يتم على مقعد وثير وانما هى تستلزم « الدم والعرق الدموع » ، وتستلزم أن يصبح رجل التنفيذ وسيطا أكثر منه ممثلا ، وأن يصبح مستقبلا للاتصالات ومعطيا لها ، وأن يتقبل الناس على علاتهم أكثر مما يصدر بشأنهم الأحكام ٠ وهى تستلزم ايمانا بالناس ــ فوق كل شيء ــ ايمانا بأن الناس لا تتوافر لديهم القدرة والرغبة فى الاستقلال والنمو والنضج الجوهرى الا فى ظل ظروف معينة (٤) ٠

والمدير الذى استقامت له قيم بشرية ايجابية متقنة سليمة ومعتقدات راسخة عن صلاته مع الناس الذين تضمهم الأعمال قد يكون مديرا غير عادى ، وأن دوره فى الحماية والرعاية هو أن يحترم تكامل مرءوسيه ويساعدهم على أن يجدوا احساسهم بالانجاز عن طريق العمل الذى يؤدونه ٠ وانه لخليق أن يفوز من موظفيه برد فعل يتمثل فى العمل الجماعى التعاونى المثمر ٠ وان الشواهد الدالة على فائدة مثل هذه الفلسفة الانسانية فى الصناعة والأعمال لتجل عن الحصر والعد ٠

---

(٤) Fritz J. Roethlisberger, "The Role of Administrator in Our Modern Society," *Harvard Business School Bulletin*, Summer, 1952, pp. 72, 73.

ان خلقية الأعمال عند مثل هذا المدير هى الأشياء التى يؤمن بها باخلاص ، لا الأمور التى تتعلق بالبراعة أو المهارة فى تناول الأمور أو العلاقات الهامة المقنعة • ولقد قال بعضهم : « اذا كان الرجل أمينا لا لشىء الا لأن الأمانة هى آمن سياسة فى نظره فانه ليس بأمين على الاطلاق وكل ما فى الأمر أنه حصيف » • ولسوف تنكشف حصافته للآخرين ـ ان عاجلا أو آجلا ـ عن طريق سلوكه وقراراته وتصرفاته . وكذلك فان معتقدات القائد بشأن الناس لايمكن أن تنبنى على الانتهازية الضحلة • ذلك لأنها تمضى الى أبعد من أن يكون القائد ذا شخصية محبوبة وحسب ، أو أنه يلزم نفسه بتطبيق القواعد السليمة التى ارتضتها المنظمة ، كما أنها تمضى الى أبعد من اصطناعة للطرق والأساليب الفنية الشخصية أو براعته فى مهارات العلاقات الانسانية • والواقع أن هناك فرقا حقيقيا بين أن يحترم الناس شخصا ما وأن يحبوه • ولامفر للفلسفة التى يؤمن بها القائد ايمانا عميقا من أن تؤثر فى تقديراته ، وقراراته ، وكل جانب من جوانب سلوكه ، وتسبغ التماسك على ذلك جميعا • ذلك لأن قيمه واتجاهاته ومداخله الأساسية تصبح واضحة متميزة لا يخطئها أحد من مرءوسيه الذين يشبون على وضع ثقتهم فيه • وأما المدير الذى يعتقد أن الناس عموما كسالى وليسوا جديرين بالثقة وأنهم معادون له فسوف يتخذ قرارات تختلف عن تلك التى يتخذها المدير الذى يعتبر الناس عموما متعاونين ودودين أمناء •

أضف الى ذلك أن أمثال هؤلاء المديرين ليسوا عرضة لأن يغيروا معتقداتهم الأساسية بسهولة • ويؤكد روثلسبرجر هذه الحقيقة على النحو التالى :

« من المدهش أن مثل هذه المعتقدات ترسخ بمجرد أن تنشأ ، وان للخبرة طريقتها الخاصة فى تأييدها • واما الذين يؤمنون منا بأن العالم مكان معاد بصفة جوهرية فان للخبرة طريقتها العجيبة فى تحقيق توقعاتهم • والناس الذين يشعرون بالقذى فى عيونهم خليقون بأن يجدوا القذى فى عيون الآخرين ؛ ذلك لأننا نختار على الدوام من الخبرة تلك الجوانب التى تثبت وجهة نظرنا ، كما أن اتجاهاتنا نحو الناس خليقة بأن تحدد اتجاهات الناس نحونا • وهناك دائما حالات لسائقات سيارات سيئات تبلغ من الكثرة مايكفى لتدعيم اعتقادنا بأن سائقات السيارات من النساء أسوأ من سائقى السيارات من الرجال • كما أن هناك دائما أناسا يتحدثون عنا من وراء ظهورنا يبلغون من

الكثرة حدا يكفى لدعم شكوكنا فى أننا نغتاب ، وبخاصة اذا جعل هذا الاعتقاد فى أن الناس يغتابوننا ، سلوكنا من الغرابة بحيث يصبح مثارا للتعليقات • وبالقدر الذى تميل به اتجاهاتنا فى العدوان والتشكك الى ادارة الاتجاهات المماثلة لدى الآخرين ، كذلك تميل اتجاهات التودد والصداقة الى اثارة اتجاهات التودد والصداقة »(٥) •

وقد اقترح بعض الباحثين أننا يجب أن نقدر القيادة اليوم فى ضوء ماتعنيه خدمة القائد الفعالة لأتباعه ويجب علينا أن نتساءل : « ألديه الموهبة والقدرة على أن يستخلص ممن كتب عليهم أن يتبعوه الحد الأقصى من التحقيق السليم لأفضل مالديهم من قدرات ؟ » •

وقد تبدو هذه الأساليب لبعض القراء غير عملية أو رخوة تغرى الموظفين والنقابات بأن يستغلوا هذا النوع من القيادة • وهذا يعتبر سوء تفسير من جانبهم ؛ ذلك لأن الفلسفة الانسانية للقيادة لا تتنافى مع القيادة الحازمة العادلة المدركة الواقعية القائمة على المستويات العالية التى يعززها النظام الدقيق • بل ان مثل هؤلاء القادة يحاولون أن يسحبوا من رصيد الطاقة والفكر ـ ذلك الرصيد الذى مازال مجمدا لدى الأفراد والجماعات • انهم يحاولون أن يطبقوا أسلوبا نافعا من أساليب القيادة فى بحرية الولايات المتحدة : « قد السفينة النظيفة بيد رقيقة » • وهذا يعنى فى عالم الأعمال ادارة العمل المنظم تنظيما جيدا والمرتب والمتحدى بالفهم والاحترام والمعاملة العادلة لكل المعنيين » •

الأنماط المتعارضة للسلوك القيادى

ان رجال التنفيذ المدربين يدركون أنه ليس هناك ـ فيما يبدو ـ للسلوك القيادى نمط واحد يمكن أن يطبق فى كل المواقف الانسانية بغية الحصول على أعلى النتائج فى ضوء ما تعنيه الكفاية والروح المعنوية • كما أنه ليس هناك نمط واحد لرجل تنفيذى يعمل بمجموعة مشتركة من الأساليب .

---

(٥) Fritz J. Roethlisberger, "Training Supervisors in Human Relations," *Harvard Business Review*, September, 1951, pp. 48, 49.

الفنية والمسالك ضامنا النجاح للآخرين · والواقع أن هناك أمثلة لا حصر لها ولا عد من رجال التنفيذ الذين يفصل بين مسالكهم مايفصل بين القطبين ، ومع ذلك فقد يكون كل رجل منهم فى موقفه الاجتماعى الخاص - ناجحا فى قيادة منتظمة فعالة ، ذلك لأن توليفة فلسفته الانسانية واتجاهاته وتصرفاته قد نجحت - بطريقة ما - فى تنمية درجة عالية من الولاء الشخصى من جانب الذين يعملون من حوله ، والذين يعملون فوقه ، والذين يعملون فى مستواه من المنظمة ومن جانب مرءوسيه المسئولين أمامه · وقد يكره المرءوسون قائدا آخر اذا هو سلك مثل هذا المسلك · والأمر هنا لا يتعلق بمسلك القائد الظاهر بقدر ما يتعلق بالطريقة التى يفسر بها مرءوسوه دوافعه وأهدافه واحترامه الانسانى لهم · وعلى هذا بالذات يكون المعول فى المدى البعيد ·

وكل رجل من رجال التنفيذ يعمل وفقا لنمط سلوكى معين تتميز به شخصيته الفريدة · ويتأثر مسلكه الظاهر كقائد بمشاعره نحو مسئولياته القيادية ، وبالدور الذى يقرر أن يؤديه كقائد وباتجاهاته الأساسية نحو مرءوسيه · وهو يتعلم بالخبرة أن هناك مداخل وأساليب أهدى من غيرها الى النتائج الأفضل ، اعتمادا على شبكة العلاقات الانسانية التى هى جـزء جوهرى منها · والقادة يكيفون مسلكهم لحسن الحظ طبقا للمواقف المختلفة التى تواجههم أثناء العمل · ولايمكن القـول بأن نمطا سلوكيا معينا يناسب كل موقف · مثال ذلك أن الطوارىء تستلزم أساليب ومسالك تختلف عما تتطلبه الأعمال الروتينية ، وللوقت والضغوط من كل نوع تأثيرها هى الأخرى· وعندما يتطلب الموقف انحرافات فى المسلك القيادى كله أو فى بعض أجزاء منه مما يرى المعنيون أنها ضرورية فانه من الممكن التغاضى عن مثل هـذا المسلك غير المميز ·والقائد الذى اصطنع لنفسه فلسفة انسانية ذات مغزى يدرك أنه لا مفر له من أن يتكيف باستمرار ، وان كان لابد له فى الوقت نفسه من أن يتمسك بمعتقداته الأساسية التى تسبغ على سلوكه صـفة الاخلاص والتماسك ·

القيادة التنفيذية تعتمد على المهارات الأساسية

ان الملاحظة الدقيقة للقيادة أثناء العمل تكشف عن أنهم يلجأون الى ثلاثة أنماط من المهارات فى تحقيق أهدافهم فى الظروف الدائمة التغير التى تمر بها المنظمة · ومن رجال التنفيذ من يلجأ الى هذه المهارات أكثر من

غيره . كما أن رجال التنفيذ المختلفين يطبقونها بطرق مختلفة طبقا لمواهبهم الفردية والمواقف الفريدة التى تواجههم فى الشركة على المستويات المختلفة لنمو المؤسسة . وهذه المهارات من النوع الذى يمكن تنميته بالتدريب والخبرة. وسوف يساعد عزلها وفهم العلاقات القائمة بينها على تعميق معنى القيادة أثناء العمل . وكلما صعد القادة على السلم التنفيذى أدركوا أن هذه المهارات تطبق بدرجات متفاوتة حسب مركز القائد ومجال مسئولياته .

هذا الأسلوب هو حصيلة الملاحظات المباشرة التى أبداها رجال التنفيذ فى أثناء العمل يعززها العرض الدقيق الذى قام به كاتس (٦) حول البحوث الميدانية الجارية فى ادارة الأعمال . وهناك اقرار متزايد بأن القادة فى الصناعة يصبون الاهتمام على تنمية هذه المهارات فى صفوف رجال التنفيذ فى التجارة والخدمات والصناعة وفى غيرها من أنماط المنظمات المختلفة . وهذه المهارات الثلاث هى المهارة الفنية والانسانية ومهارة التصور .

المهارة الفنية

المهارة الفنية مألوفة لدينا جميعا . وهى تستتبع كما قال كاتس : « الادراك والكفاية فى نوع معين من النشاط ، وبخاصة فى نشاط يتضمن طرقا وعمليات واجراءات وأساليب فنية ... والمهارة الفنية تستلزم المعرفة المتخصصة والقدرة على التحليل فى نطاق هذا التخصص واليسر فى استعمال الأدوات والأساليب الفنية الخاصة بهذا الفرع المتخصص من المعرفة . وربما كانت المهارة الفنية هى أكثر المهارات الثلاث شهرة لأنها أقربها الى الادراك بالحس الملموس ، ولأنها هى المهارة المطلوبة من أكبر عدد ممكن من الناس فى عصر التخصص الذى نعيش فيه (٧) » .

ومنذ سنوات خلت كانت المهارة الفنية لدى الشخص هى العامل الأول الذى يقرر مقدار أهليته للترقى الى أدنى مرتبة فى ادارة الأعمال ونعنى بها

---

(٦) انظر : Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review*, January-February, 1955, pp. 33 - 42.

(٧) انظر المصدر السابق ص ٣٤ .

مرتبة رئيس العمال • ولا جدال فى أن هناك حدا أساسيا أدنى من المهارة الفنية يشترط فى المشرف على أقل مستوى وهو المشرف أو الملاحظ المتصل بالموظفين اتصالا مباشرا • فلابد له من أن يعالج مسائل التدريب ، ولابد له أيضا من أن يعرف تفاصيل العمليات التى يتولى الاشراف عليها • ومسئوليته هى المحافظة على نوعية هذه الأعمال ، كما أن صيانة الآلات تتطلب منه الانتباه المستمر ، وعندما تقدم الخلافات فان الادارة تعتمد عليه فى أن يقدم الحقائق الفنية المباشرة • ويستند مدير المبيعات استنادا شديدا على مهارته الفنية وخبرته الطويلة ، وذلك حتى يستطيع تدبير قسمه • ومدير الحركة بحاجة الى أن يقف على تفاصيله الفنية وذلك حتى يؤمن أقصى حد من كفاية الشحن والنقل • وكذلك فان المحاسب ورئيس القسم الهندسى بحاجة الى الاعداد الدقيق للجوانب الفنية المتعلقة بادارتيهما •

ولكن المهارات الفنية وحدها لا تكفى ، وذلك بسبب المطالب الكثيرة التى يطالب بها قادة الاشراف فى الصناعة الحديثة الضخمة • ربما كان صحيحا أن ملاحظ الصف الأمامى من العمال يلجأ فى معظم الحالات — الى مهاراته الفنية وماضيه ومعرفته على مستواه أكثر مما يفعل القادة على المستويات الأعلى فى المنظمة • ومع ذلك فلا يمكن لأحد أن يجادل فى أن نصيب ملاحظى الصف الأمامى من مسئوليتهم عن العلاقات الانسانية فى بيئات العمل بدأ يتضخم فى الوقت الحاضر ، وكلما تقدم البحث فى ميدان العلاقات الانسانية زاد ادراك الادارة — كما أشرنا فى الفصل التاسع — أن المشرف أو الملاحظ يزداد الاعتماد عليه يوما بعد يوم باعتباره الخبير الأول للأفراد على مستوى العمل الفعلى • وفى هذا الصدد يقول كاتس :

« كلما ابتعد رجل الادارة شيئا فشيئا عن مواقع العمليات الفعلية قلت أهمية احتياجه الى هذه المهارة الفنية ، وذلك شريطة أن يكون لديه مرءوسون مهرة وشريطة ان يستطيع معاونتهم على حل مشكلاتهم الخاصة • وأما فى القمة فربما تنعدم المهارة الفنية أو تكاد ، ومع ذلك يظل رجل التنفيذ قادرا على أن يؤدى واجباته بكفاية اذا كانت مهاراته الانسانية ومهارته فى التصور على مستوى عال من التقدم(٨)»

(٨) انظر المصدر السابق ص ٣٧ •

والواقع أن هناك شواهد متزايدة تدل على امكان نقل قادة رجال التنفيذ المهرة فى القمة من الاشراف على ميدان معين من العمل الى الاشراف على ميدان غيره ، وأنهم يستغلون مهاراتهم الادارية الأساسية فى المجال الجديد والغريب عليهم غالباً بنفس اليسر الذى استغلوها به فى الميدان الأول .

المهارة الإنسانية

فى السنوات الأخيرة أنفقت ادارة الأعمال ملايين لا حصر لها ولا عد من الدولارات فى محاولة مساعدة قادتها على أن ينموا مهارات أكبر فى التعامل بكفاية مع الناس ، وفى اقامة العمل الجماعى التعاونى المثمر . وقد تختلف الآراء فى النتائج الا أن هناك شواهد كثيرة تدل على أنه لم يحدث أى تقدم كبير فى تجويد تطبيق قواعد العلاقات الانسانية . ذلك لأن الفهم يجب أن يأتى أولا . وحتى الفهم الشامل لما تستلزمه عملية الحصول على النتائج المثمرة عن طريق الناس مازال يدرج فى المراحل الأولى من التقدم كما بينا فى الفصل الحادى عشر .

ويفصل كاتس المهارة الانسانية على النحو التالى :

« تهتم المهارة الانسانية — فى المقام الأول — بالعمل مع الناس ، وهذه المهارة تتجلى فى الطريقة التى يرى بها الفـرد (أى القائد) (ويعترف بآراء) رؤسائه وأنداده ومرءوسيه ، كما تتجلى فى الطريقة التى يتصرف بها تبعا لذلك .

والشخص الذى تقدمت لديه المهارة الانسانية الى درجة كبـيرة يكون واعيا باتجاهاته ودعاواه ومعتقداته الخاصة عن الأشخاص الآخرين والجماعات الأخرى قادراً على أن يرى حسنات هذه المشاعر وعيوبها وهو بتقبله لفكرة وجود وجهات نظر وتصورات ومعتقدات أخرى تخالف مالديه يصبح ماهرا فى فهم مايعنيه الآخرون فعلا بأقوالهم وأفعالهم . ويصبح ماهرا بنفس القدر فى أن ينقل الى الآخرين — بلغتهم ومصطلحهم — مايعنيه بمسلكه الخاص .

مثل هذا الشخص يعمل لكى يخلق جوا من التقبل والأمن يشعر المرءوسين فيه بأنهم أحرار فى أن يعبروا عن أنفسهم دون خوف من النقد أو التجريح ، وذلك عن طريق تشجيعهم على الاشتراك فى تخطيط وتنفيذ تلك المسائل التى تؤثر فيهم تأثيرا مباشرا ٠ وهو حساس بما فيه الكفاية لاحتياجات ودوافع الآخرين فى منظمته ، بحيث يمكنه أن يقدر ردود الأفعال والنتائج المحتملة للاتجاهات المختلفة التى قد ينتهجها فى العمل ٠ أما وقد توافرت لديه هذه الحساسية فانه يصبح قادرا وراغبا فى أن يتصرف بطريقة تدخل فى حسابها هذه الآراء التى يراها الآخرون ٠

ولابد للمهارة الحقيقية فى العمل مع الناس من أن تصبح نشاطا طبيعيا مستمرا مادامت تتضمن الحساسية ، لا فى أوقات اتخاذ القرارات فحسب ، بل وفى مسلك الفرد اليومى أيضا ٠ ومعنى هذا أن المهارة الانسانية لايمكن أن تكون شيئا مؤقتا ، وأن الأساليب الفنية لايمكن أن تلبس وتخلع ٠ كما يلبس المعطف ويخلع ٠ ولما كان لكل مايقوله رجل التنفيذ ويفعله (أو لايقوله ولايفعله) تأثيره فيمن حوله ، فان ذاته الحقيقية سوف تظهر مع الأيام ٠ وعلى هذا فلكى تكون هذه المهارة فعالة ومثمرة يجب أن تنمى بصورة طبيعية ولاشعورية كما يجب أن تظهر باستمرار وثبات فى تصرفات الفرد اليومية بمعنى أنها يجب أن تصبح جزءا داخلا فى تكوينه العام (٩) ٠

ومن الواضح أن المهارة فى العمل المثمر مع الآخرين مهارة جوهرية ضرورية لكل قائد على أى مستوى فى المنظمة البشرية ، فعلى مستوى الاشراف على عمال الصف الأمامى حيث تكون الاتصالات بين الادارة والعمال مباشرة ومستمرة ومستفزة يجب أن تستغل المهارة الانسانية على الدوام ٠ وقد رأينا فى الفصل التاسع والفصل الرابع عشر ما لدى رئيس العمال فى الصناعة من اتصالات شخصية مستمرة متحدية واسعة المدى ٠ وعلى مستوى الادارة الوسطى تؤكد البحوث أن المهارة الانسانية قد تختلف طبيعتها وأنها غالبا ماتتضمن تسهيل الاتصال بين المستويات الأدنى والأعلى من المنظمة ٠ وكذلك الحال يستدعى المستوى الأعلى من مستويات أخرى للتفاهم والمهارة الانسانية ، وذلك لوضع السياسة واتخاذ القرارات الهامة والتنسيق بين مجموعات الاهتمامات المتخصصة بحيث يتالف منها جهد جماعى متماسك ٠

---

(٩) انظر المصدر السابق ص ٣٤ ـ ٣٥ ٠

مهارة التصـور

يتضمن هذا النوع من المهارة القدرة على تصور المشروع ككل والتخطيط واتخاذ القرارات والتصرف لصالح أفضل اهتمامات الشركة بوصفها مؤسسة واحدة . هذه هى مسئولية الأمانة على أعلى مستوى قيادى . وهى - اذا استعرنا تعـريف كاتز - « تتضمن ادراك الكيفية التى تعتمد بها وظائف المنظمة المختلفة بعضها على بعض . وادراك الطريقة التى تؤثر بها التغييرات فى جزء منها فى سائر أجزائها الأخرى . وهى تتعدى ذلك الى تصور العلاقة بين العمل الفردى من جهة وبين المجتمع والقـوى السياسية والاجتمـاعية والاقتصادية فى الأمة ككل (وعلاقاتها الدولية المطردة النمو بالتدريج) من جهـة أخرى (١٠) .

والمكان المثـالى الذى تطلب فيه مهارة التصور هذه الى أقصى حد هو مناصب رجال التنفيذ العليا ومجلس المديرين . ومن الواضح أن التغيـير الكبير فى سياسة التسويق خليق بأن يكون له آثاره الخطيرة فى الانتاج ، وعلاقات المستخدمين ، والتمويل ، والبحوث . بالاضافة الى عدد آخر من الادارات الأخرى . وبالقدر الذى ينمى به كل رجل من رجال التنفيذ قدرا من مهارة التصور يستطيع أن يرى الاحتياج الشامل للتغيير ، ويستطيع أن يصور لنفسه كيف يؤثر هذا التغيير فى الادارات الأخـرى ، وفى ادارتـه على السواء . وهذا سوف يساعده على أن يحدث انواع التعديلات التى قد يتطلبها العمل مع قدر أعظم من الفهم والتقبل العاطفى ، لأن ماهو أفضل لصالح العمل ككل سوف يصبح معياره الذى يعتمد عليه فى الحكم على أى قـرار أو تصرف معين . ويتوقف التنسيق الفعال لأجزاء العمل المختلفة على مهارات التصور لدى المعنيين من رجال الادارة العليا ؛ ذلك لأن الأحساس بكلية العمل يصبح الأساس المسيطر على اتخاذ القرارات .

ويعتمد توجيـه المنظمة فى المستقبل ونغمـة هذا التوجيه على حسن استغلال هذه المهارة بالذات . فرجل التنفيذ الذى توافرت له هذه المهارة سوف يفسر المشكلات اليومية فى ضوء ماتعنيه التطورات الأبعـد مدى . وسوف يركز - بصورة طبيعية - على الاتجاه الذى يجب أن تسير فيه الأعمال

---

(١٠) المصدر نفسه ص ٣٥ - ٣٦ .

ويصب اهتمامه على الأهداف والسياسات اللازمة لتأمين نموها فى المستقبل وسوف يترفع عن المنازعات الحزبية بين مديرى الادارات ٠ ويدرك ما هو الأفضل بالنسبة للمنظمة وللعمل الجماعى على مر الأيام ٠ وسوف يعمل باستمرار على أن يرشد قادة مرءوسيه بحيث يرون المنظمة ككل ويدركون أن مسئوليتهم هى فى الواقع نحو شىء أكبر من أقسامهم أو اداراتهم الخاصة. وبامكان هذا النوع المتوسع من الولاء أن يطلق مجموعة جديدة كاملة من التأثيرات التى تسهم فى رفع كفاية المنظمة ٠

ومازالت الشركات من كل نوع تستغل وسائل الاتصال من كل صنف لكى تنمى الفهم التصورى وحده لدى قادة المستويات الدنيا ، ولكن هذا النوع من الفهم التصورى وحده لايكفى ، بل ان اجتماعات هيئة الادارة والعمـل فى اللجان وغيره من المجهودات الجمعية التى تبذل لعلاج المشكلات الحقيقية ذات الأهمية العامة للعمل تشجع على وضع مهارات التصور موضع التنفيذ العملى ٠ وفى المستويات الأعلى يستطيع تبـادل المهمات وتخصيص بعض الأعمال للجان أن يعاون على تزويد الرجـال بالتجربة الفعلية فى التفكير والتصرف على ضوء ما يعنيه العمل فى طول الشركة وعرضها ٠ وقديما كانت مهارة التصور غير مطلوبة الا من الرئيس وزعماء الاتحاد الصناعى ، ولكن ادارة الأعمال اليوم تتوقع من رجال التنفيذ على المستوى الأقل أن يستطيلوا وينموا نفس هذه المهارة وهذا الفهم ٠ اذ لم يعد مما يطـاق حدوث سـوء التفاهم بين رجال التنفيذ ورجال الادارة ولا نشوب الحزازات بين الادارات المختلفة ، ولا اضطراب وسائل القياس المختلفة بحيث يضطر القادة الى أن يحصروا تفكيرهم فى ادارتهم ، وبذلك لايمكنهم أن يقـدروا المشكلات ذات الطبيعة العامة ٠ بل على كاهل كل رجل من رجال التنفيذ تقع مسئولية تدريب مرؤوسيه من القادة على مهارات التصور التى تساعد على بناء الاشراف الجماعى والارتفاع به الى مستوى جديد أعلى من الكفاية ٠

الخاتمـــة

لاحظنا أن للقـائد الادارى أساسا رسميا ، وآخـر عرفيا يقيم عليه سلطته فى المطالبة بانجاز الأعمال بمساعدة آخرين وأن السلطة كامنة فى صلب منصبه دائما سواء ألجأ اليها أم لم يلجأ ٠ الا أن كفايته الشخصية

كقائد تتفاوت بما يتناسب مع قدرته فى حصوله من الآخرين على فهم تقبل مايريدهم أن ينجزوه ، ومحك نجاحه فى القيادة هو ما يعتقد الناس أنهم قادرون على فعله ومدى اقبالهم عليه تحت ارشاده وتوجيهه • أما مسئوليته فهى أن يزود مرؤوسيه بالالهام حتى يشعروا فى قرارات أنفسهم بأن أهدافه تستحق بذل الجهد والكفاح من أجلها • فاذا نسق بين الطاقات البشرية على هذا النحــو شحن منظمته بقوة جديــدة ودافع جديد على تحقيق هدفهــم المشترك •

وأسلوب المهارات الثلاث لتنمية مجموعة ناضجة قادرة من القادة يصب الاهتمام على اتخاذ القرارات والتصرف ، وهو يزود رجل التنفيذ بأساس واقعى يقيم عليه تقديره ، ومعرفته بالمواطن التى يمكن منها الحكم على المهارات الخاصة التى عليها المعول أكثر من غيرها • وهو يعطى صورة أوضح للأهداف المتوخاة من مناشط تنمية رجــال التنفيذ ويلقى على كاهل المــديرين فى المستويات الأعلى مسئولية أكبر عن تدريب القادة فى مجالات محددة بصورة أوضح • وبدلا من اختيار القادة على أساس السمات الخلقية ، أو عن طريق الاختيارات (وكلاهما له مزالقه الكثيرة) ، فان قادة المستقبل يمكن تقويمهم استنادا الى ما يدللون عليه من طاقات كامنة ومهارات فعلية فى هذه المجالات الحيــوية الثلاثة • وسوف نكرس الفصل السابع عشر لمعالجة مشكلات التدريب التى تتضمنها تنمية المهارات ـ القيادة التنفيذية ـ وبخاصة النواحى الهامة من التدريب فى العلاقات الانسانية ومهارات التصور •

مراجــع

Argyris, Chris: "Research Trends in Executive Behavior," *Advanced Management,* March, 1956, pp. 6 - 9.

Baker, Melvin H. : "Executives and Ethics," *Dun's Review and Modern Industry,* January, 1956, pp. 35, 36.

Barnard, Chester I.: *The Functions of the Executive,* Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938, chaps. 12, 13.

Dubin, Robert: *Human Relations in Administration,* Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1951.

Follett, Mary Parker : *Dynamic Administration* (Henry C. Metcalf and L. Urwick, eds.), Harper & Brothers, New York, 1940.

Glover, John D., and Paul R. Lawrence: "A Case Study in High-level Administration in a Large Organization." Reproduced for use at the Harvard Business School by permission of the U. S. Department of the Air Force, 1953.

Hanify, Edward A.: "Leadership: An Exalted Trust," *Michigan Business Review,* March, 1957, pp. 28 - 31.

Harbison, Frederick G., and Eugene W. Burgess: "Modern Management in Western Europe," *The American Journal of Sociology,* July, 1954, pp. 15 - 23.

Katz, Robert L.: *Developing Human Skills,* Dartmouth College, The Amos Tuck School of Business Administration, Hanover, N. H., 1955.

———: "Skills of an Effective Adminstrator," *Harvard Business Review,* January-February, 1955, pp. 33 - 42.

Likert, Rensis: "Findings of Research on Management and Leadership," *Proceedings,* Pacific Coast Gas Association, 1955.

McMurry, Robert N.: "The Case for Benevolent Autocracy," *Harvard Business Review,* January-February, 1958, pp. 82 - 90.

Ohmann, O. A.: "Skyhooks, with Special Implications for Monday through Friday" *Harvard Business Review,* May-June, 1955, pp. 31 - 41.

Roethlisberger, Fritz J.: "The Role of Administrator in Our Modern Society," *Harvard Business School Bulletin,* Summer, 1952, pp. 69 - 73.

Simon, Herbert A.: *Administrative Behavior,* The Macmillan Company, New York, 1945.

Tead, Ordway: *The Art of Leadership,* McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1935.

———: "Business Leadership in the Decade Ahead," *Advanced Management,* February, 1955, pp. 5 - 9.

Urwick, Lyndall F.: "Leadership and Morale," Ohio State University, Bureau of Business Research, Management Addresses, March 9, 1953.

الفصل السادس عشر

القيادة الديمقراطية - المشاركة

لكى تعمل أية منظمة طبقا لأعلى مستوى من مستويات الكفاية ، ولكى يزود أعضاؤها بالرضا ، يجب أن تمثل أهداف الشركة العامة قدرا معقولا من الاقتراح مع أهداف أعضائها الفردية . وقد بينا أهمية هذا المبدأ فى الفصل الرابع وفى مواضع أخرى من هذا الكتاب .

يجب على الادارة - أولا وقبل كل شىء - أن توضح أهداف الشركة نفسها حتى يمكن لجميع أعضاء المنظمة أن يهضموها ويتمثلوها . ويجب أن تكون هذه الاهداف جديرة ببذل الجهد على ضوء ما يعنيه سد حاجات الجنس البشرى أو تقديم الخدمات له - مما يعتبره الناس ضروريا . كما يجب أن تكون الأهداف متحدية متطلعة مركزة اهتمامها على الأداء الممتاز . ولابد أن تتضمن احتراما أساسيا للناس الذين يرصدون القسط الأكبر من حياتهم للمنظمة . وفى كل منظمة نجد أهدافا عامة ، وأهدافا خاصة تخص كل ادارة من ادارات العمل ، وأهدافا ثالثة للمجموعات أو الوحدات . وكلها أعدت لكى تدور حولها جهود الموظفين والتخطيط والتنسيق والاشراف والضبط . والناس يفضلون أن يعملوا فى منظمات لها أهداف يؤمنون بها وتثير اهتمامهم وخيالهم ورغبتهم الطبيعية فى أن يقوموا بعمل يومى واع .

ولأفراد العمال فى الحياة أهدافهم الشخصية التى يشعرون بحقهم فى أن يبلغوها - ولو بصفة جزئية على الأقل - عن طريق عملهم . وهم يبلورون أهدافا جماعية اضافية بوصفهم أعضاء فى جماعات العمل ، فاذا تجاوزنا ذلك وجدنا أنهم اذا كانوا أعضاء فى نقابات العمال أثرت مجموعة أخرى من الولاءات والأهداف فى المطالب التى يتوقعون تحقيقها من أوضاعهم فى العمل . (راجع شكل ٧ - ٢) .

ونظراً لتعقيدات أهداف الشركة وأهداف العمال فهل يمكن أن تعتبر محاولة مزج أهدافها بأهدافهم التى سبقت الاشارة اليها أمراً ميسورا من الوجهة الواقعية ؟ أو بعبارة أخرى هل من الممكن أن يتم ذلك ؟ واذا كان من الممكن فأى الاتجاهات ، وأى أنواع القيادة ، يمكن أن تؤدى الى مزج المطالب التى يطالب بها العمال الشركة ، والمطالب التى تطالب بها الشركة العمال فى هيكل اقتصادى رابح واحد ؟ وما هى البيئة التى تساعد أعضاء المنظمة على أن ينموا لديهم الشعور الذى يمكـن أن يعبر عنـه بقول أحدهم : « اننى أشعر ـ على نحـو ما ـ بقيامى بنصيبى فى انتـاج المنتجـات النافعـة بتكلفة تثبت للمنافسة فى السوق ، أشعر انى أخدم معظم أهدافى الخاصة فى الحيـاة أيضـا ٠

وهناك عوامل كثيرة تدخل فى عملية البلورة التدريجية لمثـل هذه المشاعر فى المنظمة سواء أكانت منظمة للتجارة والأعمال أم للخدمات الاجتماعية أم للتربية والتعليم أم رابطة اختيارية تطوعية وكل هذه العوامل مترابطة ٠ مثال ذلك أن خطة اقتسام الأرباح قد لا يكون لها ـ فى حد ذاتهـا ـ تأثير يذكر فى اجتذاب الموظف الى شركته الا اذا كانت قد تهيأت فعلا بطاقة من العلاقات البناءة فازت الادارة عن طريقها بثقة موظفيها الأساسية ٠ وكذلك الأسلوب الشـائع الآخـر ـ من أساليب الادارة ـ وهو تمليك الأسهم للموظفين ـ لا يمكنه أن يفعل الشىء الكثير فى كسب الشركة لموظفيها ٠ ولكن حيثما كانت هذه الخطة جزءا من نمط شامل لادارة الأفراد يقوم على أساس اعتقاد الادارة الراسخ فى أن للموظفين الحق (والرغبة) فى أن يسهموا فى تحقيق أهداف الشركة التى يرون أنها جديرة بالتحقيق ـ فان جعل الموظفين شركاء فى مشروع واحد مشترك قد يضيف درجة أخرى الى السلم الطويل : سلم الحافز الى العمل ٠

والناس ـ بما فيهم القادة على أى مستوى من مستويات ادارة المنظمة ـ لا يفعلون ما يجب عليهم أن يفعلوه لمجرد أنه يجب عليه أن يفعلوه وحسب ٠ فنحن متجهون الى أنفسنا أولا وقبل كل شىء ، بمعنى اننا نفعل ما نريد أن نفعله بمحض اختيارنا ٠ وما نريد أن نفعله بوصفنا موظفين يتوقف على مدى ما نرى به هذا الشىء ضروريا لسد احتياجاتنا ٠ وفيما عدا ذلك فنحن نلتمس مخرجا لمواهبنا الخلاقة وأفكارنا التخيلية ٠ ولابد لهذا الجانب من شخصياتنا أن يخدم ٠ وموضوع هذا الفصل هو أن أنواع القيادة الديمقراطية

التى تؤدى الى الاشراف الايجابى الهادف واسهام الموظفين يقدم للشركة فيضا اضافيا ضخما من العمل الجماعى والطاقة الانتاجية • زد على ذلك أن هذه الأنواع تزيد ـ أثناء العمل ـ من توحد العامل ومجموعة العمال مع الشركة وأهدافها •

أسلوبان للقيادة التنفيذية

لقد كشفت احدى عمليات المسح التى قامت بها مجلة المال (١) عن اتجاهات مديرى الشركات ورؤساء الموظفين فيما يتعلق بأسلوب القيادة اللازم لادارة الأعمال الحديثة ، اذ طلبت اليهم أن يختاروا بين أساليب القيادة التنفيذية التالية :

١ ـ رجل الادارة المتكيف الذى تلقى مهاراته الادارية فى المعاهد ولا يهتم أساسا الا بالعلاقات الانسانية والأساليب الفنية التى تجعل من الشركة فريقا ليعمل فى يسر معا •

٢ ـ رجل الادارة الذى تتوافر له معتقدات شخصية قوية بحيث لا يتردد فى اتخاذ قرارات جائرة لاتتفق مع الاجراءات المجربة ـ ولا تريح زملاءه •

ولم يكن عجيبا أن تحرج هؤلاء المديرون من أن يختاروا هذا الأسلوب أو ذاك ، ولكن اجاباتهم أوحت ببعض الارشادات المتعلقة بمشكلة تنمية القيادة الديمقراطية فى المستقبل • فقد أجمعوا على أن أفضل نوع من القيادة يتوقف على ظروف خاصة كثيرة من بينها نوع المنظمة الخاص والمرحلة التى بلغتها فى النمو والتقدم •

وقد أجاب على الاستفتاء ثمانية وتسعون رجلا تنفيذيا ممن يمثلون قطاعا مستعرضا فى الصناعة • وقد قسم المديرون منهم اجاباتهم مناصفة بين السؤالين ، على حين أعطى رجال التنفيذ فى ادارة الأفراد ٧١٪ من أصواتهم لصالح النوع الأول من رجلى الادارة المذكورين آنفا • وسجل ثلاثة وستون رجلا تنفيذيا نوعا خاصا من الاختبار • وصوت أربعون لصالح النوع الأول ،

(١) "The Crown Princes of Business," *Fortune*, October, 1953, pp. 150 - 153, 260 - 269.

وثلاثة وعشرون لصالح النوع الثانى . وقد وصفت مجلة المال رجل الادارة من النوع الأول بأنه :

«المدير المحترف ، الرجل الذى يعرف كيف يشرك معه الآخرين فى المشروع .. وكيف يحمس المجموعات والأفراد ، وكيف يرتفع بنغمة الرضا المستمد من العمل ، وكيف يقود الاجتماعات التى تعقـد لحل المشكلات . وهو رجل يفكر فى العموميات والكليات ولا يفكر فى الأعمال المتخصصة أكثر مما يفكر فى فن ادارة عمل الآخرين » .

وعلى ذلك فاهتمامه الأساسى ينصب على الأساليب الفنية للادارة ، لا على محتوى مايدار . ويقول أحد مديرى العلاقات الصناعية انه : « يكون قادرا على تحقيق التغيير دون أن يزعزع العلاقات القائمـة لأنه مدرب على التفكير فى كيفية احداث التغيير بقدر ماهو مدرب على التفكير فى نوع التغيير وعلى أى صورة يكون .. أنه يشجع أو بالأحرى يحمس الآخرين الى العمل . انه لايخلق الأعمال ولكنه يتوسط لها ويضبطها ... انه ـ أولا وقبل كل شىء ـ عجلة الميزان (٢) .

هذه الصورة التى فرغنا من عرضها هى صورة النوع المنسق من رجال التنفيذ ، النوع القادر على الهام زملائه لكى يقدموا أفضل جهودهم . بفضل قيامه بوظيفة العامل البناء فى تنمية الأفكار والسياسات والأهداف واتخاذ القرارات التى تنبع من مطالب الموقف كما تراها الأطراف الكثيرة الداخـلة فى الموقف .

فاذا استطعنا أن ندعى أن عملية المسح هذه تمثل مسالك الادارة فى الأعمال الأمريكية فانه لما يشجع أن نجـد كثيرا من قادة رجال التنفيذ مقتنعين فعلا بالقيمة العملية للقيادة الديمقراطية على أن رجال تنفيذ الأفراد عليهم أن يدركوا أن قادة رجال التنفيذ لم يستقروا على رأى واحد بعد ، فمن الحقائق المقررة أن كثيرا من المواقف لايمكن ـ بل ولاينبغى ـ أن تحل بهذا الأسلوب . ومن الخطأ البين أن نفترض أن رجال تنفيذ الانتاج على استعداد تام لفهم أو تقبل أو ممارسة الأسلوب الديمقراطى فى القيادة ؛ ذلك لأن كثيرا من رجال التنفيذ غير مستعدين بطبيعتهم اسـتعدادا طيبا لممارسة هذا الشكل من الادارة باخلاص تام . وما زال الأمر يحتاج الى كثير من التعليم ، والى اعادة تقويم كثير من الاتجاهات والمسالك . ومازال الأمر يحتاج أيضا الى المزيد من الخبرة قبل أن تبلغ الوسائل الديمقراطية

(٢) المصدر السابق ، ص ٢٦٤ .

فى القيادة مرحلة النضج الكامل • ومع ذلك فما زالت العوامل الكثيرة تسهم اليوم بنصيبها فى تحقيق تقبل أوسع لهذا الأسلوب . ولو أنه يتضمن التغلب على الاتجاهات التقليدية العميقة الجذور نحو طبيعة القيادة ووظائف رجال التنفيذ •

كيف تختلف اتجاهات الإشراف حول القيادة الديمقراطية

وتحقيقاً للأغراض المتوخاة من هذا الفصل ، نقول ان القيادة الديمقراطية تعتمد على تنمية المزيد من اشتراك المشرفين والموظفين (ونقاباتهم) اشتراكا فعالا فى التخطيط وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات فى طول المنظمة وعرضها • ويعتمد مثل هذا الاشتراك على تقبل بعض الأفكار الأساسية عن الناس وعن دورهم بوصفهم موظفين فى العمل • هل لديهم قدرات ابداعية كامنة ؟ وهل يهتمون بالتفكير فى المشكلات التى تتجاوز نطاق عملهم ؟ وما أهمية رغبتهم فى الاشتراك ؟ ومتى تظن أن الظروف أصبحت « مواتية » لطلب المزيد من الاشتراك فى مؤسستك ؟

دعنا ـ أولا وقبل كل شىء ـ ننظر اليك بوصفك القائد التنفيذى : ماهو شعورك نحو الدعاوى الآتية المتصلة بالقيادة والتى استرشد بها المديرون منذ زمن بعيد ؟

- ان الموظفين لا يتقاضون أجورهم ليفكروا بل ليتبعوا التعليمات •
- إنا وحدى الذى يخطط ويتخذ القرارات هنا • هذا ما دربت من أجله ، وهذا ما أتقاضى عليه مرتبى •
- ان سلطتى تأتى من أعلى • وهم يتوقعون منى أن استعملها لكى أشرف على انجاز الأعمال على أفضل وجه •
- على أن أحافظ على مركزى وهيبتى كرئيس وليس لأحد من الموظفين أن يناقشنى فى طريقتى التى اتبعها لانجاز الأشياء • ولو سولت لهم أنفسهم ذلك لكان هذا خروجا على الطاعة • وعلى أن أعرفهم من هو الرئيس •
- ان الموظفين عندى لا يمكنهم أن يقدروا الصورة الكاملة ، أو أن يفهموا مشكلاتى العريضة أو مشكلات الشركة • انما هم يتقاضون أجورهم ليعملوا لا ليفكروا فى كل مشكلات الادارة •

ـ ان الوقت يلاحقنى ويلح على فى انجاز الأعمال . ولذلك فعلى ان أفعل ما أرى أنا أنه أفضل الأشياء • أما مناقشة الأمور مع المشرفين ممن هم دونى ومع الموظفين فلا تتمخض الا عن المزيد من تسويف انجاز الأعمال •

هذه الدعاوى وكثير من مثيلاتها هى من مخلفات الأيام الخوالى ـ أيام الهبوط والصعود التى شهدت نمو الاتحادات التجارية حين كان الموظفون أكثر اعتمادا على غيرهم وأقل ثقافة من غيرهم • فى تلك الأيام لم يكن هناك سوى القليل من النقابات • وكانت الأعمال أقل حجما وأقل تعقيدا وكانت القوانين التى تسير بمقتضاها القيادة تختلف عما هى اليوم • وقد سجلنا فى الفصل الثانى أبرز التغييرات التى طرأت حديثا فى مجتمعنا الصناعى • ومازال المشرفون على المستويات الأقل والموظفون يتقدمون بمطالب جديدة من أجل الوقوف على ماجريات الأمور والاشتراك فيها • ومن أبرز العوامل مطالبتهم بالاحساس بالأهمية والاعتبار الشخصى • فهم يريدون الاعتراف بأفكارهم وباحساسهم بانجـاز الأعمال • والواقع أن المزيد من الاشتراك النابع من وسائل القيادة الديمقراطية يقـدم للناس مخـرجا لقوة تفكيرهم وخيالهم وهم على استعداد لأن يساعدوا اذا آمنوا بأن الجو سليم •

والاشتراك الديمقراطى جزء من الطريقة التقليدية للحياة فى أمريكا • فهناك أولا حكومة فيدرالية من الشعب وبالشعب وللشعب ، كما يشترك الأمريكيون ـ بصورة فعالة ـ فى حكومة الولاية والحكومات المحلية • وأما الطلبة فى المدارس والكليات فقد ألفوا مناشط الحكم الذاتى والاشتراك مع الادارة فى تحليل بعض المشكلات الكبرى التى تؤثر فى المدرسة وفى مجموع الطلاب • أما فى محيط الأسرة فمازال الاتجاه يقوى نحو الاشتراك فى مناقشة خطط العطلات وغيرها من المشكلات الأكثر جدية بحيث يقوم كل فرد بدوره • ويشترك المواطنون الناشئون أيضا فى جماعات المجتمع المحلى المتعددة الأنواع من مثل مناقشـات جمعيات الآباء والمعلمين • والأمريكيون الذين اعتادوا الاشتراك على هذا النحو ـ يستمدون منه رضا حقيقيا • وفى الصناعة أدركت أعداد متزايدة من الشركات أن كثيرا من القيم المجزية تأتى من تشجيع هذا النوع من القيادة الديمقراطية الذى يدفع بالمشرفين والموظفين الى الاشتراك الفعال فى حل المشكلات التى تؤثر فى الشركة ومستقبلها • وفى كثير من الدول الأوربية يشجع الاشتراك عن طريق المجالس المشتركة ولجان العمال والادارة ـ بوصفه مسالة تتصل بسياسة الحكم •

ما هى اتجاهات القيادة الديمقراطية التى يفيدك أن تفكر فيها بالنظر الى مطالب عملك الادارى اليومى ؟ قدمنا ــ فى الفصل السابق ــ بعض المقترحات عن اتجاهات القيادة بصفة عامة وأشرنا الى أن سلطة القائد تنبع من علاقته مع من يقودهم • وكذلك الحال بشأن الاشتراك • فالاشتراك القيم ينبع من علاقات الثقة المتبادلة التى تنشأ بين الرئيس ومرءوسيه •

أولا وقبل كل شيء يجب على رجل التنفيذ أن تتوافر لديه الشجاعة الكافية ليعترف بمواطن ضعفه الانسانى ، مهما يبلغ من الخبرة والمهارة • ومع ذلك فقادة رجال التنفيذ كثيرا مايقعون فريسة للاعتقاد بأنهم لا غنى عنهم • ذلك لأنهم صعدوا السلم التنفيذى درجة بعد درجة وأثبتوا جدارتهم فى معركة التنافس مع الآخرين • ورأوا مرارا وتكرارا كيف كان رؤساؤهم يحصلون على النتائج • وقد جاء الآن دورهم لكى يثبتوا لأنفسهم ولرؤسائهم أن لديهم قدرات تنفيذية • فلماذا يتواضعون ؟ ولماذا يلجأون الى التماس نصح الآخرين ومساعدتهم ؟ وكيف يتحملون التسويفات التى يتضمنها ضم الآخرين الى صفهم وصف أساليبهم فى التفكير وانجاز الأشياء ؟ والتسويفات مجلبة للنقد والتجريح ، ورؤساؤهم يطالبونهم بالنتائج ــ بالانتاج فى مواعيده، بمراعاة الميزانية ، باصطناع الحزم فى تطبيق النظام ، بموالاة تخفيض التكلفة والاحتفاظ بامتيازات صيانة الادارة • وتشجيع الاشتراك يعنى لدى بعض المشرفين الاعتراف لأنفسهم بأنهم غير قادرين على الادارة كما يفهمون من « الادارة » وهم يرون أن التماس أفكار الآخرين اظهار للعجز ، أو الافتقار الى الحزم والعزم المنتظر من القائد •

والآن لنفرض جدلا أنك راغب فى الاقرار بأنك لا تملك كل الردود والاجابات • ولتتقبل فكرة أن مرءوسيك آدميون مفكرون لديهم أفكار يقدمونها لك اذا أنت عنيت بالتماسها منهم • من الواضح أن لدى بعضهم أفكارا أنفع مما لدى الآخرين • وان بعضهم يقدم لك أفكاره كمقترحات ، ويتقدم غيرهم بشكوى رسمية ضدك عندما يرغبون فى الاعتراض على قراراتك • وهناك آخرون لا يفعلون شيئا أكثر من أنهم يتقاضون أجورهم فى نهاية الأسبوع ، ولكنك تعلم أن لهم اهتمامات خارجية جديرة بالاعتبار • بل ان منهم من يتولون مناصب قيادية فى جمعيات الآباء والمعلمين بأحيائهم، أو فى نقاباتهم ، أو فى أى نشاط جماعى آخر • وأنت تعلم أن لهم اهتماماتهم وهواياتهم التى أبدوا فيها قدرات خلاقة • وهناك آخرون يستغلون وقتهم فى متابعة الدراسات العليا •

ولعلك قد دهشت ـ أثناء اجتماعات تسـوية الخـلافات ـ للاهتمام والمعـرفة التى أبداها مرءوسوك عن الادارة التى تتولاها ومشـكلاتك مع رؤسائك ، وعن مشكلات الشركة العامة ، بالاضافة الى معلوماتهم المفصلة عن أعمالهم المباشرة • ان الكثيرين يمكنهم أن يتدبروا المشـكلات الفنية ويفهموها • بل أن منهم من تبلغ به المهارة حـد التكهن بالتغييرات وتأثيرها فى التوظف ، وموقف الشركة فى معرض المناقشة • وهذه ليست سوى شواهد قليلة تدلك على أن هناك صهريجا ضخما من الموهبة لدى مرءوسيك يمكنك أن تستغله اذا رأيت من المناسب تنميته • فلماذا لا تشجع وتوجه بعض تلك المواهب بحيث تساعدك ، وفى الوقت نفسه تزود المشتركين بشعور أكبر بالانجاز فى عملهم للشركة ، ان الأفكار القليلة سوف تستدعى كثيرا غيرها • وسوف يرغب مرءوسوك فى مساعدتك اذا وثقوا بك وبصدق رغبتك فى أن تستمع لهم وتخـرج معهم بحلول عملية لمشكلات الشركة • ولابد لك من أن تقرر هل منظمتك مستعدة للاشتراك أم لا ، وما هى المشكلات التى يمكن أن تعالج بهذه الطريقة ، وما هى القيـود التى تريد أن تفرضها على العملية نفسها •

كيفية تنمية الرغبة فى الاشتراك

يقرر ماك جريجور ـ تقريرا سليما تماما ـ أن الاشتراك لا يمكن أن ينجح الا اذا تحققت شروط الأمن والاطمئنان بصورة كافية • قال :

« عندما يحقق المرءوس درجة معقولة من الاطمئنان الأصيل فى علاقته مع رؤسائه يبدأ فى التماس الطرق لاستغلال مهاراته بصورة أكمل ، ولتحقيق درجة أكبر من الرضا من عمله عن طريق مجهوده الخاص(٣) •

ولا شك أن الموظف لا يرغب ـ فى الحالات المتطرفة ـ فى أن يقترح طريقة جديدة من شأنها أن تعزله أو تعزل بعض زملائه عن العمـل • بل

---

(٣) Douglas McGregor, "Getting Effective Leadership in the Industrial Organization," *Journal of Consulting Psychology,* 1944, pp. 55-63; reprinted in *Advanced Management,* October-December, 1944, pp. 151, 152.

يجب عليه أولا أن يكون لديه فى رؤسائه الثقة التى تكفيه لأن يعرف أن الترتيبات سوف تعمل لتأمين الذين يتناولهم الاقتراح · وهناك عدة مؤثرات تعمل معا لتساعد على توفير هذه الشروط الأساسية ·

احتياجات المرؤوسين للأمن

ان القارىء يعرف جيدا من تجاربه فى المنظمات أن المرءوس يعتمد على رئيسه فى اشباع احتياجاته · ومن بين الأمور التى يؤثر بها الرئيس على حياة مرءوسيه العملية زيادة الأجر ، والاعفاء أو التكليف بالأعمال الخاصة والتجارب الجديدة وتوقيع العقاب · أما أن هذه العوامل مهمة بالنسبة للعامل المرءوس فتشهد به المواد التى تتضمنها اتفاقيات النقابات والتى تهاجم المحسوبية وتقيم ضمانات المعاملة العادلة فى حالة الاعفاء أو النقل وما الى ذلك · ولكن الحقيقة هى أن المرءوس لا يكف عن الاعتماد على رئيسه فى كثير من الأحكام والقرارات التى تصدر وتتخذ فى الروتين اليومى ·

وقد بينا فى الفصل الثانى عشر هل يمكن أن يكون للقرار الذى يقضى باحداث بعض التغييرات فى الطرق أو الآلات أو الأعمال اليومية من آثار فى مدى ما يستمده الفرد أو المجموعة من ألوان الرضا أثناء العمل · وفى هذه الأيام أخذ تأثير الرئيس يؤثر فى الموظفين بطرق أكثر خفاء ، من مثل اختيار الناس للقيام بمهمات شاقة خاصة أو للعمل بعد انتهاء مواعيد العمل الرسمية ، أو الانتداب للعمل مع بعض الأفراد أو المجموعات المعينة · وكل من هذه القرارات المتحيزة يمكن أن تستغل للضغط على الموظف لكى يسير فى الركب · والواقع أن المشرف المباشر يقبض بيده على معظم مفاتيح شعور الموظف بالأمن ·

جو التقبل

يتحدث ماكجريجور عن ثلاثة جوانب من علاقات الرؤساء بالمرءوسين على أى مستوى من مستويات المنظمة تؤثر فى شعور المرءوس بالأمن الأصيل فيقول :

« أهم هذه الجوانب هو مايمكن أن تطلق عليه اسم « الجو » الذى يخلقه الرئيس · وهذا الجو لايشيع بما يفعـله الرئيس ولكن بالطريقة التى يؤدى بها الرئيس أعماله ، وبما يكمن وراء ذلك من اتجاهات نحو مرءوسيه · وهو بعيد نوعا ما عن صرامة الرئيس وحزمه ، وعن مستويات الأداء التى يطالبهم بها ··· ولا يتيسر الأمن للمرءوسين الا عندما يتأكدون من تقبل الرئيس لهم تقبلا أصيلا · أما اذا كان الجو ذا احتمالات أو كان جوا مشحونا بعدم التقبل فانهم لايمكنهم أن يتأكدوا من أن حاجاتهم ستسد مهما فعلوا · واذا انعدم الاتجاه الأصيل نحو التقبل شعر المرءوسون بالتهديد والخوف وعدم الاطمئنان · حتى ان التصرفات المحايدة من جانب الرئيس تؤخـذ بحذر وشك · وعندئذ يستحيل تطبيق النظام الفعال ولايمكن الاحتفاظ بمستويات الأداء الممتازة ولايكون هناك مفـر من « تخريب » جهـود الرئيس وتكون النتيجة هى المقاومة والعداوة والثورة السافرة آخـر الأمـر (٤) ·

المعرفة

والمطلب الثانى لأمن المرءوس هو المعرفة · فهو لابد له من أن يعرف مايننتظره منه رئيسه المباشر · والسؤال هو دائما : « كيف يرى عملى ؟ » نحن جميعا نعانى ذلك القلق · وقلما نشبع حاجتنا الى معرفة ما اذا كنا عند حسن ظن رئيسنا بنا أم لا · ففى زحمة العمل قلما يجد وقتـا يرانا فيـه غير المقابلة السنوية التى يتم فيها التقويم · ونتيجة لذلك فأفضـل مايمكن أن نتوقعه هو احساس غير مؤكد بالطمأنينة يقوم على أساس تصورنا لعـلاقتنا به من يوم لآخر » ·

وربما كان اهتمامنا الكبير الآخر ــ وهو ماوفيناه حقه فى الفصـل الثانى عشر ــ منصبا على التسبيق بمعرفة التغيرات التى قد تؤثر علينـا وعلى مجموعتنا من زملائنا فى العمـل · وعنـدما يظـل المرءوس متوجسا باستمرار من التغييرات غير المتوقعة فى السياسة والقواعد والطرق التى تؤثر فى أمنه الفعلى فى العمل فانه يعمل وقرون الاستشعار منصبة على رأسه · أضف الى ذلك أن المرءوس بحاجة الى معلومات محـددة واضحة

(٤) انظر المصدر السابق ص ١٤٩ ــ ١٥٠ ·

عن مطالب وظيفته ومستلزماتها وأمانتها وأهميتها بالنسبة للقسم أو الادارة التى يعمل بها • ومعرفة الانسان الواضحة المسبقة بما ينتظر منه تساعده على أن يوجه جهوده نحو هدف واقعى يتقبله الرئيس والمرؤوس على السواء • وفوق كل ذلك تقوم الحاجة الى معرفة مايتطلبه الرئيس بشأن المبادأة والأحكام والقرارات المستقلة أثناء العمل • وماهى بدوات الرئيس ؟ ماذا يحب وماذا يكره ؟ وماهى مستوياته فى الحكم على مرؤوسيه ؟ والى أن يتأكد المرؤوس من هذه الأمور ــ بصورة معقولة ــ فانه سيظل غير واثق ، ومن المحتمل أن يشعر بعدم الأمن •

وأما الجوانب الأساسية الأخرى للمعرفة المطلوبة للشعور بالأمن فأكثر عمومية • بمعنى أن المرؤوسين بحاجة الى أن يعرفوا أسلوب الشركة الأساسى فى التعامل مع الموظفين وممثليهم النقابيين • وتدخل القواعد والأصول والتقاليد والطرق المألوفة فى عمل الأشياء فى تكوين صورة الأمن • والتهديد بالعقاب على ماقد يراه الموظف تجاوزا بريئا للوائح الشركة سيظل مسلطا على رأسه ما لم يخطر بذلك بصورة سليمة • والمعلومات مفيدة فى حد ذاتها ، ولكنها يجب أن تقدم بصورة تيسر على المرءوس أن يفهمها ويتقبلها كشىء معقول فى الظروف السائدة • وكل منا يستطيع أن يشبع حاجته أثناء العمل بصورة أفضل اذا هو أعفى من ضرورة الاعتماد على المعلومات المجهولة التى لايمكن التكهن بها والتى تحيط بعمله وبعلاقاته مع مرءوسيه •

النظام الثابت

وأما المطلب الثالث للشعور بالأمن فهو النظام الثابت الذى يطبقه الرؤساء دون محسوبية • يقول فى ذلك ماكجريجور •

قد يتخذ النظام صورة التأييد الايجابى للتصرفات السليمة واللوم والعقاب على التصرفات الخاطئة واذا زود المرءوس بالمعلومات الكافية عما ينتظر منه بوضوح فانه يحتاج أيضا الى التأكيد القاطع بأنه سوف يفوز بالتأييد الكامل غير المشروط من جانب رؤسائه مادامت تصرفاته تتمشى مع تلك السياسات ، ومادامت لم تتجاوز دائرة اختصاصاته • عندئذ ــ وعندئذ فقط ــ يستطيع أن يشعر بالأمن والثقة التى تمكنه من أن يقوم بعمله على خير وجه •

وفي الوقت نفسه لابد للمرءوس أن يعرف أن عجزه عن الاضطلاع بمسئولياته ، أو مراعاة اللوائح القائمة ـ سوف يستتبع العقاب ـ ولكل فرد مطالب كثيرة تتعارض مع مطالب عمله • فاذا عرف أن تجاوزه للوائح في سبيل تحقيق هذه المطالب الشخصية سوف يؤدى حتما الى احباط مطالبه الحيوية البعيدة المدى فان ذلك يقلل من الصعوبات التى يلاقيها الفرد في ضبط نفسه • أما اذا كان النظام غير ثابت ولا متساند ولا موثوق به فربما كان المرءوس يحرم نفسه من الرضا بلا مبرر ـ من مراعاته للوائح • وأن عدم الأمن المتأتى من عدم التأكد ومن الشعور بالاثم ، والذى لا مفر للنظام الرخو من أن يولده بالضرورة ـ شعور أليم وغير سار بالنسبة للمرءوس (٥) •

والاستهتار بالنظام ـ وهو مايحدث عندما يستغل الموظفون رخاوته ـ غالبا مايؤدى الى سوء التفاهم والعداوة • وذلك لأنه ينشر دائرة مفرغة من عدم الثقة والسلوك الانتقامى من كلا الجانبين • وهذا أيضا يوضح الحال اذا طبق النظام في جو من عدم التقبل ، لكن عندما يكون اتجاه الرئيس الكامن نحو مرءوسيه قائما على أساس التقبل والثقة والاحترام والتأييد فان المرءوسين يتقبلون النظام الحازم برحابة صدر •

الأمن يؤدى إلى المشاركة

عندما يحقق المرءوس درجة معقولة من الأمن فى علاقته مع رئيسه ومع الشركة لن يشعر بالخطر يتهدده عندما يطلب أن يسهم فى اقتراح نظام ، أو أن يشترك فى برنامج يهدف الى خفض الكلفة أو ضبط جودة الانتاج • ذلك لأن خبرته علمته أنه يستطيع أن يثق بدوافع الادارة • وهو يعلم مقدما أنه سيظل على علم بتقدم البرنامج وأنه سوف تمتد اليه الحماية الكافية• وهو يحاول أن يقدم نفسه ، ويرحب بأن يشارك غيره فى بعض المعلومات الخاصة بعمله ، وهو ينمى بصائره ويجدد آماله ، بدلا من أن يشغل وقته بعمله وحسب ، يبدأ فى التفكير فيه وكيف يمكن أن يؤدى بصورة أكفأ • فيتقدم هو وزملاؤه المقترحات المفيدة التى قد ينفذونها مع رؤساء العمال أو المهندسين ثم يتقدمون بها للادارة لتدريسها •

---

(٥) انظر المصدر السابق ص ١٥٠ ـ ١٥١ •

فى هذا الجو من التقبل والأمن لا مفر لسلوك الرئيس من أن يعكس اتجاهاته الأساسية نحو مرءوسيه • ولن يعود يشعر بأنهم يهددونه أو يستفزونه • ولن يشعر بأنه مضطر الى أن يستغل سلطته ضدهم أو الى أن يضغط عليهم من أجل الانتاج • فهو يثق برجاله ، ومع ذلك فهو يمارس النظام الصارم اذا دعت الضرورة لذلك • ولما كان يعرف أن التغييرات تعتبر من مصادر عدم الثقة لدى مرءوسيه فانه سوف يعمل على اخطارهم بها قبل حدوثها بوقت كاف • وسوف يشرح آثار التغيير عليهم من وجهة نظره ثم يأخذ بنظر الاعتبار مشاعر مرءوسيه واقتراحاتهم فى التخطيط لاستحداث هذا التغيير • وعن طريق هذا النوع من المشاركة يفوز المرءوسون برضاً أصيل من ادراكهم أن ردود أفعالهم الشخصية وأفكارهم تضاف الى كفة الميزان فعلا قبل أن يتخذ رئيسهم أى قرار يمسهم • (ارجع الى ملحق ١٢ ــ ٣) •

واذا شجع المرءوس على أن يطور تفكيره وزاد ادراكه لمشكلات رئيسه فى ذلك الجو الذى يعتبره المرءوس آمنا فانه سوف يعمل من أجل أهداف ترضيه أشد الارضاء وتفيد ادارته أعظم الفائدة ، وما ان يشعر بأنه آمن حتى تنطلق طاقاته وتجرى فى قنوات متعددة أكثر ايجابية وابداعا تضيف الجديد من التحدى والحماسة لعمله •

وينبع نمو هذا الدافع نحو المشاركة من نوع العلاقات التى أقامها رجل التنفيذ مع مرءوسيه فى الادارة وبين العمال • وهذه العلاقات تنمو من معتقدات الرئيس فى نفسه بوصفه مشرفا • فهو يعلم أنه يعتمد على معونتهم • وهو يؤمن ايمانا أصيلا بقدرتهم ــ كأناس مسئولين ــ على التجاوب مع احتياجاته عندما يشعرون بالأمن فى وظائفهم • والواقع أن اشتراك المرءوسين فى حل المشكلات الحقيقية مع الرئيس الذى يحتاج الى المساعدة يضيف الى العمل اليومى الروتينى مغزى جديداً لأنهم يكتسبون الاحساس بأنهم فعلوا شيئا بشأن قضية أصبحوا يرون الآن أنها تتحدى وحدتهم وتكاملهم • ويتم المزج بين الأهداف الشخصية وأهداف الادارة عن طريق مثل هذه المشاركة فى الأهداف العامة ، أو كما قال ماكجريجور بايجاز :

ان المرءوس فى المؤسسة الصناعية يعتمد ــ فى تحقيق كثير من حاجاته الحيوية ــ على مسالك رؤسائه واتجاهاتهم • ولذلك فهو يحتاج

الى الشعور بالثقة فى أنه يستطيع أن يشبع حاجاته اذا قام بما ينتظر منه • فاذا حصل على هذا الأمن فانه يلتمس الفرص للتقدم وتحقيق الذات (٦) •

وسوف تترجم اتجاهات المشرف الأساسية الى طرق تشغيل عملية تسودها المشاركة بطرق مختلفة وفى مواقف مختلفة • على أن من المحتمل أن تكون النزعة المتسامية لاستجابة الموظف الايجابى على هذه الشاكلة أيضا • ويجب على الادارة أن تستثير لدى العمال أفضل ماعندهم ، فاذا شعروا بجو الأمن استجابوا بالمشاركة الفعالة وعاونوا فى حل أنواع شتى من المشكلات المتصلة بالادارة التى يعملون بها ومجموع الشركة بطرق قد لا تخطر للشركة ببال • ولايعفى هذا الأسلوب المشرف بأية حال من تحمل مسئولية اتخاذ القرار النهائى •

المشاركة مجهود مشترك

لقد وصفت المشاركة بصورة واقعية بأنها مجهود يبذل لحل مشكلات عامة أو مشكلات تهم الطرفين • وعندما يدرك الرئيس والمرؤوس أنه لابد من عمل شىء من أجل تقدم الهدف المشترك فقد أصبحا أكثر استعدادا لتقديم مايقدمان عليه من الأفكار للمشروع • وغالبا ماتحل مآزق الانتاج بسرعة بهذه الوسيلة • اذ يعالج الطرفان المشكلة على أساس التساوى الشخصى فى الاهتمام ، لا كرئيس ومرءوس • ويشجع التبادل الحر للآراء ، ولا يتوقع المرءوس أن جميع المعنيين بالمشكلة سوف يشتركون فى حلها بدرجة واحدة • ولكنه يدعى أن كل واحد منهم سوف يتقدم ببعض المقترحات المفيدة أو يكون ـ على الأقل ـ قادرا على أن يكيف أو ينتقد ما قاله الآخرون • وعليه تقع المسئولية فى أثارة تفكيرهم وتوجيهه • ومن خصائص الاسهام المشترك الذى من هذا النوع أن الأفكار آلتى يتقدم بها أحدهم سوف تقدح زناد تفكير الآخر الى الحد الذى يجعل تفاعلات المجموعة تتمخض عن حلول لم يكن بمقدور واحد منهم أن يحققها وحده • وفى مثل هذه الظروف يمثل الحل تكامل تفكير جميع المعنيين بما فى ذلك تفكير الرئيس • وهو الذى يتخذ القرار الأخير ، والمجموعة هى التى تشاركه فى وضعه موضع التنفيذ طبقا للافهام التى تمت مقدما •

---

(٦) أنظر المصدر السابق ص ١٥٣ •

ويميل الذين انهمكوا ايجابيا فى العمل على ايجاد الحل عن طريق المشاركة التى هى من هذا النوع الى أن يتبنوا أغراض الجماعة باعتبارها أغراضهم الخاصة • ثم انهم يستطيعون أن يكرسوا أنفسهم كلية للعمل على تحقيق أهداف الجماعة (٧) وفى مثل هذه الظروف سوف يدرك القارىء من تجاربه الشخصية العارضة أن انطلاق الطاقة لايكاد يصدق عندما تبذل كل مالديك عوضا عن أن ينتزع منك مايمكن انتزاعه بالقوة • وفى مثل هذا الموقف الجماعى يوجد من الاثارة الفكرية والعاطفية مايشجع المشتركين على أن يسهموا بنصيبهم الكامل فى سبيل أهداف المجموع ، وأن يقتسموا مسئولية تحقيقها •

النتائج السلبية لدفع الناس

مازال هناك ميل واسع الانتشار لدى الناس الذين لم يألفوا تعاليم العلاقات الانسانية وأساليبها نحو أعتبار أن هذا النمط الذى وضعناه من المشاركة يتضمن نفس الشيء الذى يتضمنه تحريك الناس • على حين أن دفع الناس يتضمن أسلوبا يختلف كل الاختلاف • وهو يقوم على دعاوى مختلفة عن الناس • كما أنه يفتقر الى القدرة على التحميس ويؤدى فى النهاية الى النتائج السلبية • والمقصود من دفع الناس استغلال الحصافة والمكر والمناورة واللجوء الى الدوافع الخفية • بمعنى أن الرئيس يؤثر على مرءوسيه ليقبلوا وجهة نظره أو قراره الذى اتخذه مقدما • وبالرغم من أنه قد يمارس شكليات المشاركة الا أنه لا يؤمن بها ؛ ذلك لأنه ليس لديه ثقة حقيقية بقدرتهم على مساعدته فى حل مشكلاته •

وأشيع أشكال دفع الناس غرس الأفكار فى أذهانهم بطرق غير ملحوظة ، حتى انهم ليتقدمون بها فيما بعد كما لو كانت أفكارهم الشخصية • وهذا شيء يختلف تماما عن مناقشة المشكلات بصراحة وتبادل وجهات النظر فى عدد من الحلول التى اقترحها كل من الرئيس وغيره من المعنيين خلال

---

(٧) انظر Gordon H. Turner, "Human Relations Training as Seen by a Psychologist," *The Business Quarterly*, Spring 1956, pp. 37 - 46.

سعيهم المشترك للتوصل الى أفضل الحلول • ومن أساليب دفع الناس الأخرى استعمال الدعاية ووضع واجهة زائفة من السلوك عند الاستماع الى الآخرين ، والزعم بأن الناس يجب أن يساقوا كالأنعام ماداموا لايستطيعون التمسك لأنفسهم بأى شيء • وهناك مداخل ملتوية ودونية كثيرة لدفع الناس يستغلها فى ميدان السياسة وغيرها من مظاهر الحياة اليومية الانتهازيون الذين يتطلعون الى النتائج السريعة •

وأما الاقناع الصبور الذى تعززه المناقشة الحرة فيختلف عن دفع الناس • ويشير تيرنر الى ذلك بقوله ان وجهة النظر الكامنة وراء دفع الناس هى أن الناس الآخرين ليسوا سوى أشياء يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها ، وأنهم بفضل الرجل البارع ينساقون ـ بطريق غير ملحوظ أو غير مباشر ـ الى أن يفعلوا مايريد منهم أن يفعلوا • ورجال التنفيذ يدركون تمام الادراك أن اجتماع أى لجنة من اللجان قد ينظر اليه على أنه مجرد أسلوب لحصولهم على مايريدون تحت ستار من الديمقراطية •

وأسلوب دفع الناس يتضمن ـ فى أساسه ـ الافتقار الى احترام كرامة الآخرين وتكاملهم • والواقع أن لسان حال هذا الأسلوب يقول : « الغاية تبرر الواسطة » • والذين يمارسونه كثيرا يعملون طبقا لفلسفة البقاء للأصلح • وعلى هذا فدفع الناس أسلوب أنانى وغير اجتماعى • وهو يزعم أن الانتهازى الماهر يجب أن يستغل الشخص الأقل تعقيدا • وهو يعترف بأن الأقلية الذين توافرت لهم القوة ـ بالعلم أو ربما بالوراثة ـ لهم الحق فى السيطرة على الآخرين بطرق قد لاتكون فى صالح هؤلاء الآخرين • وهو يعنى فى الصناعة ـ كما يعنى فى غيرها ـ العمل دون أى اعتقاد خلقى بأن الناس جميعا خلقوا سواسية ، وأن لديهم شعورا أساسيا بالعزة والكرامة • وكل هذه الدعاوى مناقضة للمدخل الايجابى الى الطبيعة البشرية • اذ لا أحد يجب أن يشعر بأنه يدفع الى هنا وهناك دفعا ، أو أن غيره يلعب به كالكرة •

وعندما يدرك الشخص « المدفوع » حقيقة ماحدث فان رد فعله الطبيعى هو الامتعاض ؛ اذ يشعر بأنه قد غوفل واستغل • وحتى اذا كانت النتيجة فى صالحه فان العملية نفسها تولد الامتعاض لدى الشخص الذى يعتز بكرامته والذى يشعر بحقه فى المعاملة المستقيمة غير الملتوية • ولا أحد منا يجب أن يشعر بأنه مسير أو واقع تحت تأثير قوى لايفهمها ، وأن الخطة

التى تهدف الى تحفيز الموظفين الى العمل والتى تشرح لهم على أساس أنصاف الحقائق ، ثم يتضح آخر الأمر أنها شىء مختلف تماما تقابل من جانب الموظفين بالمقاومة بمجرد أن يعملوا فى ظلها • وغالباً مايتولد الحد من حصيلة الانتاج من هذا المصدر ، ذلك لأن الموظفين عندما يشعرون بأن أحدا سخر من عقولهم كان من المحتمل أن تتحول ثقتهم بالادارة الى تشكك وارتياب يدوم أعواما طـوالا •

ودفع الناس لايخرج الا بأسوأ مالدى الناس • ونحن نعلم بطبيعة الحال أنه يحقق نتائج وقتية فى سبيل اصابة أهداف الذين لايهمهـم تكامـل شخصيات الآخرين لا فى قليل ولا فى كثير • الا أنه فى النهاية سيرتد الى نحور هؤلاء الانتهازيين ، وينشىء دائرة مفرغة خبيثة من السلوك السلبى الذى يصعب على الادارة فهمه ، فتتساءل : « لماذا يقاوم هؤلاء الناس أهدافنا فى حين أننا قمنا بشىء نعتقد أنه يحقق أفضل مصالحهم ؟ اننا نعرف ماهو الأفضل لهم » • وعندما يقاوم الموظفون أو المشرفون فى المستويات الأقـل تستنتج الادارة أنهم يعوقون التقدم ، أو أنهم لايستطيعون أن يروا ماهـو الأصلح لهم • وهذا الاتجاه يؤدى الى نمط عدائى من جانب الادارة ويعمل على أن يزيد الموظفين امتعاضا على امتعاض • وكم من مرة رأينـا مسـالك الموظفين يعكسها تشكك رجال النقابة وارتيابهم ، فهم بوصفهم أفـرادا مستقلين قد يشعرون بأن رسالة نقابتهم هى تحدى هذا الأسلوب ، أسلوب دفع الناس • ومن الجائز أن تكون النتيجة النهائية احتجاجا تصعب تسويته لأن الانفعالات والشكوك تعترض طريق التسوية •

دفع الناس فى مقابل المشاركة

ان الرغبـة فى المشـاركة الأصـلية لاتتضمن الاذعان لأسـلوب دفع الناس • ورجل التنفيذ الذى يتقبل من حوله باخلاص باعتبارهم أناسا لهم الحق فى المعاملة الصريحة ، أناسا لهم مواهب خاصة ، واتجاه أسـاسى تعاونى يمكن تنميته فى جو من الأمن والثقة المتبادلة ، لن يقع فريسـة لاغراء دفع الناس أو دفـع رؤسـائه أو زملائه أو مرءوسيه • والنتـائج المترتبة على هذا خطيرة للغاية ، والثمن باهظ للغاية • أما المسالك السلبية التى تنتج عن دفع الناس فبامكانها أن تهدم الجهود التى تبذل فى مدى عدة

سنين لكسب ثقة الآخرين • واذا كان أسلوب الادارة هو أسلوب دفع الناس أساسا فان برامج ادارة الأفراد الباهظة والخدمات الاجتماعية الممتازة التى تهدف الى كسب ولاء الموظفين ، وشروط العمل الجيدة وغيرها من الخطوات التى تتخذ لرفع الروح المعنوية تصبح كلها عديمة الجدوى كمحضرات للعمل •

والموظفون يشعرون بأصالة أسلوب الادارة عن طريق الجوانب الصغيرة من المسالك والقرارات اليومية بنفس القــدر الذى تشعرهم بهــا القرارات الكبيرة • حتى مدير الفرع الذى أوهم بأن نقله الى فرع آخر هو فى صالحه ــ على حين أن هذا النقل تنزيل من درجته فعلا ــ يمكن أن ينتظر منــه أن يظهر امتعاضه عن طريق مسلكه غير الملحوظ ان لم يكن عن طـريق انفجاره السافر على نحو ما • وقد يكون من الصعب فى أول الأمر التمسك بالمعاملة المستقيمة المتضمنة للأخبار السيئة الا أن الشخص المعنى سوف يحترم رئيسه لأنه لعب معه بالورق المكشوف ــ ووراء كل هذه الأشكال من الامتعاض تكمن شخصية حر جريحة ، رب أسرة فخور يطالب الادارة بأن تحترم تكامله كشخص ، بغض النظر عما تعطيه أو تأخذ منه ، ويجابه المديرون باستمرار بمسألة اختيار أسلوب المشاركة الايجابى أو أسلوب دفع الناس السلبى • ولكننا اليوم على أعتاب السمو فوق اغراءات الماضى فى دفع الناس فى كثير من جوانب الحياة الصناعية ؛ ذلك لأنه لايجدى • ومازالت جماعات المديرين المستنيرين تزداد ، وهى ترغب الآن فى التقدم عن طريق مساعدة الآخرين على النمو والتوسع من خلال عملهم • ومازالت ادارة الأعمال ترى أن الأسلوب الديمقراطى فى المشاركة يبنى المنظمات الانسانية ويجزى عن الجهد المبذول فى العملية ، وينبهنا كوليير Collier الى التخلى التدريجى عن المبــادىء التحكمية فيقول :

« لقدبدأ رجال الادارة يدركون أن دورهم ليس دفع العمــال والسيطرة عليهم ، بل تنسيق وظائفهم • ولقد اكتشفوا ــ بعد أن أعادوا فحص أنفسهم وفحص أعمالهم ــ انه لاحق لهم فى ادعاء الحكمة العليا ، وأنهم لم يخولوا السلطان على أعمال الآخرين وحياتهم • بل لقد اكتشفوا عوضا عن هذا ــ أن لهم عملا يؤدونه ، وهو التخطيط للمستقبل وتنسيق نشاط الآخرين وضمان اهتمامهم وتعاونهم (٨) •

(٨) Abram T. Collier, "Business Leadership in a Creative Society," *Harvard Business Review*, January-February, 1953, p. 37.

النتائج الإيجابية للمشاركة

ان رجال التنفيذ الذين تبنوا طرق القيادة الديمقراطية يكونون احتراما أصيلا لكرامة مرءوسيهم وذكائهم ، واندفاعهم الطبيعى للاشتراك فى المسائل التى تخصهم • وهم مقتنعون بأن هذه العملية تطلق الاهتمامات والقوى التى لايمكن أن تنبثق الا عندما تتاح للرجال الأحرار فرصة التعاون كفريق • والمرءوسون يستجيبون عندما يعرفون الأهداف ويستفزون للتغلب على العقبات بمناقشة الطرق المختلفة للتوصل الى ذلك بحرية ويدركون دورهم فى العملية • وهم يعرفون — وهم يعملون من أجل تحقيق هذه الأهداف — أن قائدهم الديمقراطى سوف يستشيرهم عندما تجد المشكلات التى تحتاج الى توجيه جديد لجهودهم • وهم يعلمون أن لرئيسهم عقلية متفتحة عندما يلتمس معونتهم ، وأنه يشعر أنه بذلك يمكن التوصل الى قرارات تقوم على تجميع الأحكام أفضل بكثير من القرارات التى يتخذها دون استشارة أحد • وهم يدركون أن الرئيس هو الذى يتخذ القرار النهائى بنفسه ، ولكن بعد أن يزن كل الحقائق المتوافرة لديه والمقترحات التى تقدم بها فريقه • ولاتعنى القيادة الديمقراطية — بأى حال — تنازل المدير عن سلطته أو مسئوليته فى اتخاذ القرار النهائى • ومع ذلك فأعضاء الفريق يدركون أنه التمس منهم أفكارهم التماسا أصيلا • ونتيجة لهذا فهم يفهمون المشكلات التى تواجه المدير والأسباب التى دعته الى اتخاذ قراره الأخير على هذا النحو بالذات • وفى هذه الظروف أثبتت التجربة مرة بعد أخرى أنهم لايدخرون وسعا فى سبيل تأييد المدير وتنفيذ القرارات وان لم يوافق جميع أفراد الفريق عليها من أعماق قلوبهم • هذه العملية ، عملية القيادة الديمقراطية تفجر ينابيع جديدة من الطاقة والمبادأة بين أعضاء الفريق الذين يحترمون الرئيس الذي يلتمس نصحهم ومعونتهم فى أصالة قبل أن يتخذ قراره الأخير •

إدراك الذات والمشاركة

وقد يحسن بنا أن ننصح للمدير الذى يهتم بالتمتع بمزايا المشاركة الأصلية فى مؤسسة أن ينظر الى نفسه أولا ويسأل : « الى أى مدى أنا مستعد للمضى بهذا الأسلوب ؟ كيف تتسرب معتقداتى خلال سلوكى مع المشرفين فى المستويات الأقل ، ومع النقابة ومع الموظفين فرادى وجماعات ؟

هل أعتقد أنهم يستطيعون أن يضعوا فى من الثقة مايجعلهم يرغبون فى المشاركة ؟ ماذا أعتقد فعلا عن قدرتهم على تقديم المقترحات العملية ؟ هـل عملية المشـاركة هى من أهم الأشياء عندى ؟ أم هى الأفكار التى أحـاول أن أحصل عليها منهم ؟ هل أرغب أنا شخصيا فى العمل على تنمية المشاركة الحقيقية على مستواى وعلى المستويات الأخرى فى المؤسسة ؟ هل تنحصر كل رغبتى فى أن أمضى فى التصويت والاقتراع لأجربه فقط ، أم اننى راغب فعلا فى أن أعمل به وأنمو به ؟ كيف أتصرف نحو الاقتراحات التى تأتى من أسفل على حين أرى أنها من الأفكار التى كان يجب على وعلى رجالى أن يفكروا فيها من قبل ؟ وماهى تحيزاتى وولاءاتى الأساسية ، ونقط ضعفى ؟ هـل أنا بحاجة فعلا الى المساعدة ؟ الى أى مدى تكون مسئوليتى فى المضى فى مسألة المشاركة هذه ؟ •

وسوف تعطيك هذه الأسئلة وموقفك منها الارشادات التى تبين لك هل أنت مستعد فعلا لأن تنمى المشاركة الحقيقية الدائمة فى شركتك • ولابد لك من صبر لا حد له لكى تسحب من رجالك طاقاتهم الكامنة الكاملة وتستغل نتائج ذلك • والتنمية المتدرجة للمشاركة بامكانها أن تفعل الشىء الكثـير للاسراع بنمو مؤسستك الانسانية • وتذكر أن كل العملية تبدأ بك أنت بما لك من قدرة على اشاعة الشعور الحقيقى بالأمن فى مؤسستك ، وهو الشعور الأساسى بالنسبة لتنمية المسئولية المشتركة •

أما دورك كموصل للمعلومات ومستقبل وموزع للأفكار والآراء والمعلومات فيجب أن يصبح دورا ايجابيا ومكرسا • وهذا يستلزم البراعة فى أن تصبح مستمعا عطوفا وأن تتقبل نواقص الآخرين ومواطن قصورك على السواء • واذا كنت تتوقع من الآخرين أن ينموا عن طريق قيادتك أياهم فلابد لك من أن تقبـل أن تنمـو أنت أيضـا • ولكى يشـاطرك مرءوسـوك الشـعور الحقيقى بالاعتبـار ، فلابد لك من أن تكـون مستعدا لكى تقاسـمهم بعض مشـكلاتك الكبـيرة والصغـيرة على السـواء • وليس معنى هـذا أننى أوصـيك بأن تشـارك مرءوسـيك جميـع مشـكلاتك بـلا اسـتثناء ؛ ذلك لأن مايتضمنـه ذلك من تعـويقات وتكاليـف شىء ضـخم جـدا • وبأمكانك أن تبـدأ فى بـطء بمعـالجة مسـائل تؤثـر فى مصـالحهم تأثيرا مباشرا ، ثم ان قدرتهـم على المشـاركة بصـورة فعـالة سوف تنمو بنمـو الثقة ، وتتسع آفاقهم • وانك لاتستطيع أن تنتقل فجأة الى مسلك المشاركة ثم تتوقع أن يجدى • ولكنك سوف تصبح رمزا لفلسفتك فى المشاركة •

ولابد أن تستعد لممارسة ماتبشر به فى معاملتك لمساعديك من رجال التنفيذ والادارة • وعليهم أن يتشربوا اخلاص أسلوبك ويستعدوا لكى يقوموا بنصيبهم فى تنمية القيادة الديمقراطية والمشاركة على مستوياتهم المختلفة أيضا •

مجالات المشاركة

قد يفيدك ملحق (١٦ - ١) فى تحليل كمية المشاركة التى ترى أنها مناسبة لمؤسستك فى مرحلة معينة من تقدمها • وهو يبين تسعة بنود للمشاركة فى اتخاذ القرارات ومشاطرة المعلومات مع مرءوسيك من الموظفين ، والجدول ينسحب على جميع احتمالات المشاركة المطبقة فى الدول الاشتراكية والرأسمالية على السواء • ومن المهم الاعتراف بالعلاقات المتشابكة بين أسلوب الادارة فى مشاطرة المعلومات وأسلوبها فى اتخاذ القرارات عن طريق المشاركة • وفى الدول الرأسمالية المتقدمة ذات التقاليد الديمقراطية تميل الأساليب فيما بين البندين الثالث والسابع الى أن تسود ، وان كان البند الثامن مازال معمولا به فى بعض المواقف • وأما الأسلوب المدرج تحت البند الأول فقد يميز الأهداف فى يوغوسلافيا فى الوقت الحاضر على الأقل ، ويميز البند الثانى قطاعات من الصناعة الألمانية والنمسوية • ويبدو أن البند التاسع يصف الأساليب المعمول بها حاليا فى الجمهوريات الكبرى فى الاتحاد السوفيتى والصين (٨ أ) •

ملحق (١٦ - ١) مجالات مشاركة العمال فى ادارة الأعمال •

أسلوب الادارة فى اتخاذ القرارات	أسلوب الادارة فى مشاطرة المعلومات
١ - الملكية الاشتراكية للمشروعات بتوجيه العمال : الجمعيات التعاونية الخ ••• مانقرره « نحن » بعد المناقشة الحرة بين الأنداد لجميع الحقائق يوجه الى أفضل مصالحنا •	العمال مسئولون بالتضامن عن الادارة ، ولذلك يجب أن تتيسر لهم المعلومات الادارية الكاملة لكى يخططوا ويقرروا بذكاء بعد المناقشة الحرة •

(٨ أ) توصل المؤلف الى هذه النتائج من البحوث المتعددة التى قدمت للحلقة الدراسية الدولية عن اسهام العمال فى ادارة الأعمال ، فينا ، النمسا ، سبتمبر سنة ١٩٥٨ باشراف مؤتمر الحرية الثقافية •

تابع ملحق (١٦ ــ ١) مجالات مشاركة العمال فى ادارة الأعمال ٠

أسـلوب الادارة فى اتخاذ القرارات	أسلوب الادارة فى مشاطرة المعلومات
٢ ــ المسئولية المشتركة بين الادارة والعمال عن التوجيـه بواسطة اللجنة التى يكون للعمال فيها حـق التصـويت شرعا تعرض وجهـات نظر العمـال مزودة بالسـلطة فى تخطيط الادارة والمناقشة قبل اتخاذ القرارات. ويتوقف ضعف الأثر أو قوته على عوامل كثيرة ٠	المعـلومات الكاملة تعطى مقـدما لممثلى العمال بوصفهم أعضاء فى لجنة الادارة ٠ ان معظم العمـال يفتقرون الى الفهم الكامل للجوانب التخصصية من الادارة ولكنهم يستطيعون اكتساب المعرفة الكافية عن طريق الخبرة ٠
٣ ــ التخطيط المشـترك يستغل معرفة العمال الوثيقة ومواهبهم الخلاقة الى الحد الأقصى .ويصبح الاجماع قرار الادارة فى نطاق الحدود التى رسمتها الادارة ٠	التبادل الكامل للمعـلومات منـذ البداية ٠ فنحن بحاجة الى مقترحاتهم ونتوقع أن تعكس خططنا بعض وجهات النظر على الأقل نحن نعتمد عليهم فى الوصول الى النتائج ٠
٤ــ المناقشة المشتركة لخطط الادارة الموضـوعة بعناية فى صورتها المبدئية الخاضـعة للتعديل ، فالادارة تحتـاج الى أنسب حل فنى بشرى وأخيرا تقرر الادارة وتتحمل المسئولية ٠	المعلومات الكاملة بعد أن تتبلور خطط الادارة ، فنحـن نريدهـم أن يفهموا ٠ ومسئولياتنا هى أن نسمع بآذان مفتوحة لآرائهم قبل أن نتخذ القرار النهائى ٠
٥ ــ قـرار الادارة الانفرادى يدخل فى حسابه احتياجات الموظفين٠ نحن نشرح الخطط بصراحـة ونسـتمع الى آرائهم ، ولكننا قلما نحتاج الى أن نغير خططنا التى وضعناها بعناية ٠	نوافق على أن نقدم المعـلومات الكاملة مقـدما حتى يقضـوا على مايتوقعونه ٠ ونحن نحـاول أن نرد على أسئلتهم اجابة كاملة ٠

تابع ملحق (١٦ ـ ١) مجالات مشاركة العمال فى ادارة الأعمال .

أسلوب الادارة فى اتخاذ القرارات	أسلوب الادارة فى مشاطرة المعلومات
٦ ـ على الادارة أن تبيع قرارها مقدما لكى تفوز بتأييد العمال وتقبلهم له ونحن نعلم مقدما أن عمالنا بامكانهم أن يتظلموا فيما بعد ولكن قرارنا يسرى .	السياسة المتبعة هى أن تعطى المعلومات الكافية مقدماً ، ولكن دون الالتزام بأى شىء كتابى . نحن نعطى من المعلومات مانرى نحن أنه مطلوب حتى يتقبلوا القرار .
٧ ـ تعلن الادارة القرار بصورة رسمية مقدماً أن امتيازنا القانونى هو أن نتخذ القرارات التى لابد للعمال من اطاعتها . ونحن وحدنا المسئولون عن النتائج .	اذا لزم الأمر فاننا نشرح القرار بعد صدوره بأقل مايمكن من المعلومات ولسنا مطالبين بأن نبرر لهم قراراتنا التى اتخذناها .
٨ ـ تتخذ القرارات وتنفذ دون اخطار سابق للعمال . فالادارة تستلزم اتخاذ الخطوات الحاسبة للتكيف للظروف المتغيرة حتى ولو كان لهذا أثره العكسى فى العمال .	ليس هناك فرصة لاخطار العمال مقدماً فقد يعوقون الاجراء المطلوب . وبامكانهم أن يقفوا على المعلومات فيما بعد اذا رغبوا وما ندفع لهم أجورهم الا لكى يعملوا من أجلنا .
٩ ـ يصدر « الفرمان » من السلطة المركزية العليا . وعلى الادارة نفسها أن تذعن للضغط الذى يأتيها من الخارج ، ولا مفر لنا من تنفيذ مايقال لنا بتأييد من السلطة العليا .	لا حاجة الى اعطاء معلومات الى من لا يستطيعون أن يفهموا ضرورة صدور الفرمان . فالمخططون عليهم أن يعرفوا ماهو الأفضل . ولا جدوى من اثارة الأسئلة فى الوقت الذى لا يرى فيه الآخرون الاحتياجات الشاملة .

وفى تأملك للخطوات التى يتضمنها الانتقال من مستوى الى آخر من مستويات مجالات المشاركة هذه يجب عليك ـ بوصفك مديرا ـ أن تتدبر الالتزامات المتزايدة التى تلتزم بها شيئا بعد شىء نحو نفسك ونحو مؤسستك على أمل أن تفجر ـ بصورة أكبر فاعلية ـ ينابيع الأفكار والمبادأة التى قد تكون الآن خامدة فى مؤسستك الانسانية . ومن الواضح ان هناك مخاطر ، وأن هذه الأساليب الجديدة تستلزم وقتا طويلا وصبرا لا حد له ٠
والاتجاه نحو مشاركة أكبر من جانب العمال فى الادارة أكثر وضوحا فى بعض البلاد الأوروبية ، ولكن تقدما كبيرا تم فى هذا الاتجاه فى الولايات المتحدة أيضا خلال السنوات الأخيرة ٠

المسلك القابل للتكيف والمشاركة

بالرغم من أننا صببنا تأكيدنا فى هذا الفصل على وسائل القيادة الديمقراطية التى تؤدى الى الاشراف الايجابى ، ومشاركة العمال فان هناك بعض الظروف التى تستدعى السلوك التنفيذى الحاسم الحازم المباشر ، دون أى مشاركة من جانب العمال ٠ ولسوف يتحمل المعنيون الانحراف عن نمط القيادة الديمقراطية اذا هم اعتبروه انحرافا حتمته الظروف الخاصة ـ من مثل هذا الأمر المستعجل ، أو مواجهة المواقف التى يتعين فيها تسليم الانتاج فى مواعيد محددة ، أو حالة طوارىء لم يحسب لها حساب وما الى ذلك ٠ ولكنهم يجب أن يقتنعوا بنية المدير الخالصة فى استشارتهم وأخذ رأيهم ـ على الأقل ـ فى تلك المشكلات التى تؤثر فيهم وفى عملهم بصورة جوهرية ٠

وبعد أن قام ارجيريس بالكثير من الملاحظات لرجال التنفيذ أثناء العمل خلص الى أنه ربما كانت أفضل توليفة للقيادة الفعالة تتألف من ٥٠٪ من الأوامر والتوجيهات و ٥٠٪ من الديمقراطية :

« ربما كان من الواجب علينا أن نتناسى أن لرجل التنفيذ نمطا واحدا معينا من القيادة ، وأن نساعده على أن ينمى أفضل سلوك قيادى يتناسب مع كل موقف ادارى » ٠

وهذا هو المسلك القابل للتكيف الذى يصب اهتمامه على حقائق كل

موقف ـ وهذا بدوره يعنى أن رجال التنفيذ بحاجة الى أن يصبحوا أكثر ادراكا للآخرين ، لأننا نعرف أنه لكى نفهم الآخرين يجب علينا أولا أن نفهم أنفسنا • واننى لا أقترح على رجل التنفيذ أن يغير سلوكه • ولكن يبدو لى أن أفضل من هذا أن نساعد رجل التنفيذ على أن يصبح أكثر ادراكا وأكثر تقبلا لتكوينه الشخصى واننى لأعتقد أنه لو بذلت المساعدة لأناس أكثر لكى يفهموا ويحترموا أنفسهم (بما لديهم من مواطن ضعف) لاستتبع ذلك ـ بصورة آلية ـ توفر احترام أكبر للآخرين (٩) •

ولكى ينمى رجل التنفيذ هذا النوع من المسلك القابل للتكيف يجب عليه أن يكون قادرا على تقدير المواقف البشرية بسرعة ، مستغلا الطرق التى وصفناها فى الفصل الحادى عشر • فبفضل فهمه للعلاقات القائمة بين الناس ، والمطالب الخاصة فى كل موقف ، وفهمه أيضا لعنصر الزمن الجوهرى ليستطيع أن يقرر كيف يتصرف تصرفا سليما ، متخذا من الموقف نفسه مرشدا لهذا التصرف • نعم ان كل واحد منا ينبع سلوكه من يوم لآخر ، وتجاه كل مشكلة تواجهه ، الا أن مرءوسينا يصدرون أحكامهم على نمط السلوك الشامل بوجه عام • وهم ينتهون اما الى أن « هذا الانسان يريد أن يستمع حقا ، ويحاول أن يفهم أفكارنا ومشاعرنا » أو أن هذا الانسان لايعنيه سوى أن تؤدى مهمته بحيث لا وقت لديه من أجلنا • هذا هو طريق التعامل معه • ويتوقف السلوك الخارجى لرجل التنفيذ على اعتقاداته الداخلية ، كما يتوقف على الاعتقادات المأخوذة عنه • ولايتضمن تكييف سلوكنا نحو موقف معين تغيير معتقداتنا • وكل ماهناك أن نعترف بالحالات الشاذة كما هى • ومع ذلك فلكى يتحقق للمرءوسين شعور كاف بالأمن يجب أن يتمكنوا من التنبؤ ـ عموما ـ بالنمط المعتاد لسلوك رئيسهم ، وأن يعرفوا ماذا ينتظره منهم •

رجال التنفيذ كمدرسين

بفضل القيادة الديمقراطية يصبح رجال التنفيذ مدربين ومدرسين لمن

(٩) Chris Argyris, "Research Trends in Executive Behavior," *Advanced Management*, March, 1956, pp. 8, 9.

حولهم أكثر من أى وقت مضى . وبالرغم من أن ذلك يعتبر واحدا من أكبر التحديات فى الوظيفة التنفيذية فانه من أسخى الفرص مكافأة . وأى شىء أكثر ارضاء من رؤية الرجال ينمون تحت قيادتك التى تشجع على المشاركة فى التخطيط واتخاذ القرارات ؟ ان الآباء يلتمسون الحصول على هذه المكافأة أيضا وهم يرون أبناءهم يكبرون وينمون . وبوصفك مدرسا يجب عليك أن تكون أقل احتفالا بالتعمق فى أغوار شخصية مساعديك ، وأكثر اهتماما بتدريبهم اليومى حتى ينمو لديهم الشعور الحقيقى بالمشاركة فى المشروع والاحساس بالمسئولية عن نجاحه . ومن الخطأ الفاحش أن تحاول خلق رجل تنفيذ على صورتك ومثالك . ولكن عليك أن تحاول ــ بفضل قيادة الاشتراك ــ أن تساعد الرجل على أن ينمى قدراته الخاصة بطريقته الخاصة بارشادك ، فهذا سوف يجعل منه مسهما قيما ذا أفكار ابتكارية خاصة ، مسهما يستطيع أن يقول عن نفسه انها نفسه هو ، لا نفسك أنت . وسوف نعالج فى الفصل التالى بتفصيل أكبر الدور الذى يجب أن يؤديه رجل التنفيذ كمدرس ومدرب فى سبيل ابراز مواهب رجل التنفيذ الجديد طبقا لخطط محددة تهدف الى تنمية ادارة الأعمال .

مراجـــع

"An Adventure in Multiple Management," Industrial Tape Corporation, New Brunswick, N.J., 1950. (Booklet.)

Argyris, Chris: "Research Trends in Executive Behavior," *Advanced Management,* March, 1956, pp. 8, 9.

Cisler, Walker L., S. F. Leahy, and Robert E. Schwab: "The Need for Human Relations Research in Effective Business Operations," European Productivity Agency, Rome Conference on Human Relations in Industry, February, 1956. (Mimeographed.)

Collier, Abram: "Business Leadership in a Creative Society," *Harvard Business Review,* January-February, 1953, pp. 29 - 38.

Davis, Keith: "Management by Participation," *The Management Review,* February, 1957, pp. 69 - 79.

Hood, Robert C.: "Concern for Cost: A Participative Approach," *Company Experience in Manufacturing Cost Reduction,* AMA Manufacturing Series, no. 221, 1956, pp. 33 - 40.

McGregor, Douglas: "Getting Effective Leadership in the Industrial Organization," *Journal of Consulting Psychology,* 1944, pp. 55-63; reprinted in *Advanced Management,* October-December, 1944, pp. 148-153.

———: "The Staff Function in Human Relations," *The Journal of Social Issues,* Summer, 1948, pp. 5-22.

Moser, George V.: "Consultative Management," NICB *Management Record,* November, 1955. pp. 438-439.

Riegel, John R.: *Employee Interest in Company Success,* University of Michigan, Bureau of Industrial Relations, Ann Arbor, Mich., 1956.

Schwab, Robert R.: "Motivation and Human Relations Principles," *Motivation: The Core of Management,* AMA Personnel Series, no. 155, 1953, pp. 30-39.

Stryker, Perrin: "How Participative Can a Company Get?" *Fortune,* September, 1956, pp. 134-136.

Tannenbaum, Robert, and Warren H. Schmidt: "How to Choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review,* March-April, 1958, pp. 95-101.

"The Crown Princes of Business," *Fortune,* October, 1953, pp. 150-153.

Turner, Gordon H.: "Human Relations Training as Seen by a Psychologist," *The Business Quarterly,* Spring, 1956, pp. 37-46.

"What Is Employee Participation?" Esso Standard Oil Company, 1954. (Booklet.)

Whyte, William Foote: *Leadership and Group Participation,* New York State School of Industrial and Labor Relations, Bulletin 24, Cornell University, Ithaca, N. Y., May, 1958.

الفصل السابع عشر

رفع مستوى المديرين التنفيذيين

ان التنمية التنفيذية قد أصبحت كلمة تتردد فى الصناعة الأمريكية ، وبخاصة فى السنوات العشر الماضية ، وسرعان ما أصبحت بدعة ، وقد أصبح كل منفذ معرضا لبعض نواحى نشاط التنمية الادارية داخل شركته عن طريق برامج تدريبية خارجية ، أو عن طريق قراءته الخاصة • وفى الحقيقة فان اهتمامك بقراءة هذا الكتاب بعناية يشهد على اهتمامك أيضا بتنمية قدراتك بوصفك منفذا اداريا •

ان عددا قليلا من الشركات بعيدة النظر كانت مهتمة قبل الحرب العالمية الثانية باعداد خطط منظمة لتنمية المنفذين ، ولكن أكثر من ٨٠٪ من مثل هذا النشاط قد تم منذ ذلك الحين ، اذ ان بحثا قد أجرى فى سنة ١٩٤٦ أوضح أن ٢ر٥٪ فقط من الشركات التى تم الاتصال بها كان لديها برنامج لتنمية المنفذين • وقد أظهر بحث ثان أجرى فى سنة ١٩٥٢ — ان ٨٣٩ من ٢٤٨٤ شركة وهى تمثل على وجه التقريب ٣٠٪ من مجموع الشركات كان لديها خطط محددة • وفى بحث آخر أجرى بعد ذلك فى سنة ١٩٥٤ — ١٩٥٥ أوضح أن ٥٤٪ من الشركات المجيبة كان يوجد بها بعض برامج منظمة للتنمية يجرى العمل بها • يضاف الى ذلك ٢١٪ منها قد عينت عضوا من منظمتهم لتوجيه او ترقية التنمية الادارية (١) • فمن الواضح اذن آن حوالى ثلاثة أرباع عينة كبيرة من الشركات الأمريكية تعطى اهتماما جوهريا لهذا الموضوع الحيوى •

---

(١) M. J. Dooher (ed.), *Current Practice in the Development Management Personnel,* AMA Reearch Report, no. 26, 1955.

وكذلك قد حدث فى أوروبا بعد الحرب نمو سريع فى ادارة الأعمال بصورة رسمية ، وبخاصة فى المستويات الادارية المتوسطة والدنيا منها ، وبدرجة متزايدة فى مستوى الادارة العليا • وقد اتضح من خبرة الكاتب فى التدريس فى معهد IMEDE فى لوزان وفى IPSOA فى تورين أن رجال الأعمال الأوروبيين يهتمون بصورة جدية بالتدريب على احتراف الادارة ، وأن لديهم مهارات فائقة فى كثير من النواحى ، وأنهم يتقدمون بسرعة فى ظل طريقة التعليم الخاصة بدراسة الحالات • وهناك اعتقاد بأن مايزيد على مائة برنامج لتدريب المديرين بصورة رسمية يجرى الآن فى فرنسا والمملكة المتحدة والسويد والنرويج والدانمارك والمانيا وايطاليا وسويسرا وتركيا ويوغوسلافيا وهولندا وبلجيكا وبورما وروسيا واستراليا ونيوزيلاند والهند والفلبين واليابان • وهناك دول أخرى ، مثل اسبانيا واليونان وعدد من دول أمريكا الوسطى والجنوبية ، تقوم كذلك بتنمية التدريب الادارى •

وربما يقول القارىء لنفسه : « حسنا ، هذا لايصلح الا للشركات الكبيرة ، وان مشكلاتى جد مختلفة ، وبمرور الزمن أصبح هرما ، وسيرتفع شخص آخر غيرى من المنظمة ليشغل مكانى » • وكما يتضح من الملحق الآتى (١٧ ــ ١) فان لدى عدد كبير من الشركات التى يقل فيها عدد العاملين عن ٥٠٠ موظف خططا لتنمية الادارة • وان مجرد وجود خطط وبرامج محددة لتنمية المنفذين هو بطبيعة الحال دليل على الاهتمام والنشاط• وليس هناك ضمان أن تكون جميع الشركات المعنية تحتاج الى خطط مستكملة والحصول على القيمة الكاملة للوقت الذى أنفقته • ولكن مثل المظاهر

(ملحق ١٧ ــ ١) أين تقف التنمية التنفيذية

عدد العاملين	شركات بها خطط تنمية	
	عدد	النسبة المئوية
أقل من ٢٥٠	٤٨٥	٪١٧
من ٢٥٠ ــ ٥٠٠	٣٨٤	٪٢٣
من ٥٠٠ ــ ١٠٠٠	٤٧٨	٪٢٧
من ١٠٠٠ ــ ٥٠٠٠	٧٤٢	٪٢٩
من ٥٠٠٠ ــ ١٠٠٠٠	١٩٨	٪٥٢
١٠٠٠٠ فما فوق	١٩٧	٪٦٩

الأخرى للممارسة الأمريكية للادارة فى الماضى فان هذه الناحية الجديدة سوف تبلغ بالتدريج مرحلة من النضج والصقل فى كل شركة تستقر على خطط تتفق واحتياجاتها الخاصة وتتصف المشكلات التى تنطوى عليها بالصعوبة وطرق تقييم فاعلية التدريب فى هذه الناحية لم تستكمل نموها (٢) ٠

هل يحتاج المديرون إلى تنمية ؟

ويتفق معظم المنفذين على أن مشكلات الادارة تتزايد بمتوالية هندسية بازدياد حجم المنظمة وتعقيدها ٠ ومع التوسع الكبير فى الصناعة فى السنوات الأخيرة زاد الطلب على المنفذين المؤهلين عما كان عليه فى أى وقت مضى ٠ وتبلغ تكاليف خدمات المنفذين فى المتوسط ٥ فى المائة من نفقات المشروع وعندما تدرك أن هذا العـدد القليل من الأفراد يتخـذ القـرارات بشـأن الـ ٩٥٪ الباقية من نفقات المشروع ، فانه من وجهة نظر النفقة تستطيع أن ترى أن المشروع يجب أن يتوافر لديه رجال مؤهلون فى مراكز الادارة ٠ ومن وجهة النظر التنافسية تستطيع غالبية الشركات أن تتنافس على قـدم المساواة فى شراء المواد والآلات ، وكذلك فى الأسواق ٠ ولكن الشركة التى كونت وحافظت على فريق من رجال الادارة ذوى المقـدرة العاليـة والذين يعملون فى سهولة ويسر فقـد حوت فى أعماقها ميـزة حاسمة ودائمـة ٠ وتاريخ الأعمال ملىء بأمثلة من الشركات التى فشلت أو اختفت من الوجود بسبب المديرين العاجزين غير المدربين تدريباً كافياً ٠

ومن تجربتك الخاصة ربما تكون قد شاهدت الأثر السيىء الذى يمكن أن يجره مدير عاجز على المنظمة ومن يعمل بها ، اذ يعانى من ذلك الطاقة والمبادأة والعمل الجماعى والحافز على الانتاج ٠

وقد زادت مسئوليات وتعقيدات الوظائف التنفيـذية زيادة كبـيرة فى السنوات الأخيرة ، وقد نمت المشروعات بصفة مستمرة وبلغت حجما هائلا ، فهناك مزيد من أوجه النشاط والتخصصات الفنية والوسائل الفنية الجديدة للتنسيق والرقابة ، وكذلك مزيد من الضغوط على طول الخط ٠

(٢) K. A. Andrews, "Is Management Training Effective?" *Harvard Business Review.* January-February, 1957, pp. 85 - 94; March-April, 1957, pp. 63 - 72.

وتبين البحوث الحديثة أن معظم المديرين ينفقون فى العمل بين احدى وخمسين وست وخمسين ساعة فى الأسبوع (٣) وحتى مع ذلك فان كثيرا من العمل الملح يلزم ارجاؤه لأن عدد المديرين المؤهلين من المستوى المتوسط غير متوافر • وبازدياد حجم المنظمات أصبحت معظم هيئات الادارة معقدة لكثرة المستويات المختلفة للسلطة والمسئولية • وكما لوحظ فى الفصل الخامس قد أثارت العلاقات بين الهيئات الاستشارية والتنفيذية مشكلات مهمة ؛ اذ كانت اللامركزية تعنى خلق مزيد من الوظائف التنفيذية التى تتخذ القرارات فى مستويات دنيا فى المنظمات الكبيرة ؛ فمثلا قد خلق برنامج اللامركزية لشركة جنرال اليكتريك مايزيد على مائة مصلحة مستقلة تنقسم الى اثنين وعشرين قسما • وتمشيا مع سياسة اللامركزية عمد كثير من الشركات الى جعل اصدار القرارات من أسفل ، وذلك بتفويض السلطات من المنفذين فى المستويات العليا • وهناك اتجاه آخر يدعو الى مزيد من المواهب التنفيذية الأكثر تأهيلا والأفضل كفاية ، وهو المشاركة بدرجة أكبر فى المناقشات المشتركة واتخاذ القرارات بواسطة الموظفين فى المستويات الدنيا الذين يجب أن تتوافر لديهم حاليا مهارات التصور والفهم والادراك للاحاطة بالأمور وفهم الصورة العامة •

وقد تتطلب التغيير والتقدم الفنى فى السنوات الأخيرة عددا أكبر من المنفذين الجدد ، كما تطلب تدريب ورفع مستوى آخرين ليقفوا على آخر التطورات الفنية والعملية • ولذلك ازدادت المناقشة اتساعا وأصبحت فى كثير من الحالات أكثر خشونة عما كانت عليه فى الماضى • واحتاجت الى مزيد من الخيال والمبادأة والقدرة على التصرف للمحافظة على مركز الشركة والتوسع فى السوق المحلى أو العالمى • وهناك عنصر جديد يواجه التنظيم الادارى فى أوروبا ، وهو المنافسة المتزايدة والجديرة بالنظر فى ظل السوق العامة ، فأصاب الأعمال زيادة فى الحركة وسرعة فى التغيير عما كانت عليه فى أى وقت مضى ، وذلك لمقابلة مطالب السوق • ويتطلب الاحتفاظ بمركز الصدارة فى السباق وضع أفضل الرجال كفاية فى المراكز العليا • ولايكفى الاختيار الطبيعى لأنه بطىء للغاية ، ولايوجد عدد كاف من الرجال الصالحين لهذه الغاية ؛ اذ يجب أن يدربوا بعناية وأن يوجهوا خلال فترة من الوقت طبقا لخطة موضوعة • وكذلك فان التقدم السريع فى التخطيط الطويل

(٣) "The Entrepreneurial Ego," *Fortune*, August, 1956, p. 144.

الأجل يشجع على مزيد من التخطيط المنظم الذى يوجه الى تدريب المنفذين لشغل المراكز الجديدة ٠

وقد تعاونت عدة عوامل فى تخفيض عدد الرجال اللائقين للعدد المتزايد من الوظائف التنفيذية ، فأولا قد حدثت خسائر جسيمة نتيجة للقتلى والجرحى فى الحرب العالمية الثانية ، وثانيا فى فترة الكساد العظيم ؛ اذ أن الرجال الذين هم الآن فى أوائل خمسينياتهم لم تكن لديهم الا فرصة ضعيفة ـ ان وجدت ـ للقيام بعمل ذى مسئولية ، أو تلقى أى تدريب ٠ ويأتى آخر تطور مع القبول العام باعتبار سن الخامسة والستين هى سن التقاعد ٠ وهذا يعنى أن عددا كبيرا من المنفذين يتقاعدون فى سن متقدمة ٠ ان مدير بنك نيوانجلند الذى تجاوز التسعين قرر أن يشغل منصب رئيس مجلس الادارة بالبنك ليفسح المجال لخلفه الذى بلغ من العمر ٨٢ سنة ، هذا شيء من الماضى ٠ ان مزيدا من الفرص سوف يتاح فى القريب العاجل ٠ ويجب ملء الفراغ بهؤلاء الذين يجب اعدادهم مقدما من الآن حتى يكونوا مؤهلين خصيصا للقيام بوظائف مديرين محترفين ٠

واننا نجد كذلك أنه لم يعد ينطبق القول : « انك لاتستطيع أن تدرب الكلب العجوز على ألاعيب جديدة » ٠ فالرجال الذين هم الآن فى حلقات عليا من العمر ، والذين تصدأ قدراتهم الذهنية والقيادية بسهولة ، يطالبون الآن بالتدريب لتوسيع آفاقهم حتى يعدوا أنفسهم للتحديات الجديدة فى ميادين الأعمال ذات الحركة السريعة ٠

وقد أصبح رجال الأعمال الأمريكيون أكثر انشغالا فى الشئون المحلية والقومية والدولية التى تتطلب آفاقا أكثر اتساعا ، ومعرفة أبعد مدى ، وفهما أكبر ، ومرونة للأفكار الجديدة ٠ فالعلاقات مع الهيئات الحكومية فى الولاية وفى واشنطون تضيف جهدا جديدا الى المنفذين ؛ فمثلا خذ فى الاعتبار العدد الكبير من المنفذين الذين يجب أن يكرسوا جزءا من وقتهم لحضور الدعاوى أمام اللجان الادارية الحكومية مثل اللجنة القومية لعلاقات العمل ، ولجنة الملاحة الجوية المدنية ، ولجنة التجارة الداخلية وغيرها ٠ وبالاضافة الى ذلك فان المنفذين من رجال الأعمال قد زاد استدعاؤهم لتمثيل الادارة الأمريكية فى الخارج ، اما كمندوبين فى الاجتماعات الدولية واما كمنفذين للاشراف على أوجه النشاط العمالية لشركاتهم ٠

ولكن من وجهة نظر الادارة العليا ربما كانت الحاجة الكبرى الى خطط التنمية الطويلة الأجل تقع فى مسئولية الادارة تجاه حملة الأسهم · وذلك بدوام بقاء المشروع فى المستقبل فى أيد قادرة ·

وكما ذكر أحد المنفذين : « للشركات حياة أطول من حياة من يقومون بخدمتها ، ولاضمان لتلك الحيـاة الا اذا استمر انبـات أفـواج جـديدة من المديرين الكفاة · ومن ثم فان من بين جميع المسئوليات التى تلتزم بهـا الشركة تجاه حملة الأسهم وتأتى فى المقدمة استبدال المنفذين »(٤) ·

والشركات التى تقوم بتدريب من يحلون محـل غيرهم فى كل وظيفة لن يكون لديها رجل لايمكن الاستغناء عنه (٥) · وبدلا من ذلك سيكون لديها تنظيم كفء ومرن · كما سيكون لديها القدرة على التكيف للظـروف الجديدة والمتغيرة وحينئذ تعتبر الادارة فى حد ذاتها نشاطا متخصصا يزاوله المحترفون ·

---

(٤) John R. Suman, "Growing a Good Executive Crop," Standard Oil Company of New Jersey, New York, 1953, pp. 3, 4. (Booklet.)

(٥) تذكر شركة كارنيشن فى تقريرها السنوى عن سنة ١٩٥٦ ص ٢ ــ ١٤ ما يلى :
بالاضافة الى الهيئة العليا للمنفذين الموسميين والتى يبلغ فيها متوسط الأعمار ٥٣ سـنة فقد أنشأت الشركة فئة متوسطة من الاداريين صغار السن يتميزون بالاقدام لضـمان استمرار الادارة · وباستثناءات قليلة فقد استخدمت الشركة أعضاء من الفئتين التنفيذيتين سنوات عديدة وكان هنـاك اهتمام متزايد بتنشئة جيل من الاداريين أحداث السن المقدامين · وباستثناءات قليلة فان أعضاء كل من فئتى الاداريين العليا والمتوسطة قد رقوا من بين صفوف الشركة اذ أن سياسة الشركة هى تنقل صغار المنفذين بين الأقسام بدرجة مناسبة وممكنة حتى يزيد ذلك من الماههم بجميع عمليات الشركة فى جملتها · وقد أنشأت الشركة أيضـا مجلسا لصغار المديرين لدوام استمرار الادارة ، وكذلك لأداء وظائف تنفيذية معينة · ومن بين المسئوليات العظمى لهذا المجلس امكان انتاج سلع جديدة وتنويع الانتاج ، وفى كل عام يسجل فريق من حديثى التخرج فى الكليات الذين تم اختيارهم بعناية وكذلك من الموظفين المرتقب نجاحهم ــ فى برنامج تدريبى شامل جاد : « والشركة وهى تقيم بناءها على ماضيها من وسائل العمل المتكاملة السليمة عن طريق السياسات السابق وصفها قد بلغت اداريا فى السنوات الأخيرة درجة كاملة من العمق والاتساع لمواجهة المستقبل الفسيح الذى يبدو فى الأفق » ·

وتتطلب التعقيدات والمطالب والجهود رجالا متخصصين ، ومع ذلك ذوى كفايات متنوعة ، وقيم أخلاقية سليمة ، وذوى فهم ومهارات • ويمكن تحقيق ذلك على خير وجه فى صورة ما من خطة منظمة طويلة الأجل لتنمية المنفذين •

الاختبار الطبيعى ليس كافيا

يغلب على تفكيرنا أن نصف كثيرا من أصدقائنا المنفذين الناجحين بأنهم « طبيعيون » ، أى انهم رجال وهبوا المقدرة الغريزية ليقودوا الآخرين بطريقة فعالة ، ويديروا الأعمال « بالسماع » • وبطبيعة الحال يحيط بنا عدد قليل من أمثال هؤلاء الرجال الذين نميل الى تمجيدهم وحسدهم فى السر فى القدرة الكامنة فيهم ويبدو أن بعضا من هؤلاء الرجال قد ربوا أنفسهم عن طريق عملية الامتصاص ، أما البعض الآخر فكان لديهم الاهتمام والدفع والمقدرة على التفكير المستقل ، فقد استخلصوا معنى حقيقيا من تجاربهم المتنوعة وهم يرتقون السلم الاشرافى • وباستثناء القلة النادرة من الموهوبين الذين لديهم الادراك الملهم لتنمية الصورة الشاملة لأنفسهم فان الاختيار الطبيعى يخلق أيضا عددا قليلا من المنفذين الذين قد تأخروا كثيرا عن موعدهم ليكونوا وسيلة نافعة للوفاء بحاجتين توأمتين الى مزيد من المنفذين ومزيد من الكفاية لكل مدير •

وقد انتهت شركة جنرال الكتريك بعد فحص ثلاثمائة من حالات مديريها الى أن هناك حاجة الى تنمية ادارية أكثر نظاما وترتيبا ترجع أصولها الى مبادىء ثابتة للادارة بوصفها نوعا من العمل الاحترافى (٦) •

وهناك أشخاص «ينمون» فحسب • ولكن السؤال هنا هل فى استطاعتهم أن ينموا امكانياتهم بالكامل دون مساعدة • وتتطلب منا المراكز الادارية الكثير لذا اعتمدنا على المصادفة وعمل الزمن وعملية الخطأ والصواب فى النمو والتقدم الطبيعى • وان تنشئة مديرين محترفين وتنظيم فريق فعال

(٦) Harold F. Smiddy, "General Electric's Philosophy and Approach for Manager Development," *Fitting Management Development to Company Needs*, AMA General Management Series, no. 174, 1955, p. 15.

من الاداريين الذى تؤثر قراراتهم وأعمالهم فى حياة عدد كبير من الناس لايمكن أن يترك لمحض المصادفة ٠

لمن تكون التنمية التنفيذية ؟

قبل أن نتعمق فى أغراض التنمية التنفيذية يحسن بنا أن ننظر برهة وجيزة الى جمهورنا ٠ من هم هؤلاء الذين يضمهم هذا النشاط ؟ هل ينبغى ان ندربهم جميعا بنفس الطريقة ؟ وأن نتوقع منهم أن ينظروا الى أوجه نشاط التنمية فى نفس الزوايا ؟ ان الاجابة المحتملة هى النفى ٠ وهذا يفضى بنا الى النتيجة العامة ؛ وهى أن التنمية لاتعدو أن تكون عملية فردية صممت للوفاء بالاحتياجات الفردية التى تتعلق بكل مشترك ٠ فى وضعه وفى مرحلة معينة من نموه ٠ وكما ذكر تريكيت : « من المعترف به أنه لايوجد برنامج تنمية ادارى لشركة الطعام والآلات والكيماويات ٠ ولكن توجد بالأحرى عدة برامج بقدر عدد الأفراد الذين يحتاجون الى تنمية »[٧] ٠ وعلى أية حال فانه يبدو من المناسب وضعها فى قسمين عامين ، وذلك حتى يتسنى تركيز أفكارنا بمزيد من الدقة ، فمثلا نحن نعتبر أن أحد المنفذين هو أحد أفراد القلة التى فى القمة ، والتى يناط بها وضع السياسة ٠ ولكن توجد فئة ممتدة قريبة من القمة فى الادارة الوسطى يضطلع أعضاؤها باتخاذ قرارات حيوية متزايدة ٠ ورجال هذه الفئة الأخيرة فى طريقهم الصاعد يمثلون أعظم الامكانيات للتنمية التنفيذية ٠ والى جانب مساعدتهم ليصبحوا أكبر كفاية فى مجال نشاطهم الحالى يجب تشجيع البعض منهم على اعداد أنفسهم للوظائف العليا التى هى فى مستوى وضع السياسة والتى سوف يتولونها فى سن أصغر مما كانت عليه الحال فى الماضى ٠ ومن الواضح أن الأغلبية الكبرى من هؤلاء المشتغلين بالتنمية التنفيذية لن يصلوا القمة الضيقة للهرم ٠ وبناء عليه فنشاط تنميتنا يجب أن ينصب على تحسين أدائهم والانتفاع بجميع مواهبهم فى وظائفهم الحالية ٠ وان فتح المجال لامكان ترقية الجميع الى وظائف الادارة العليا وربط نشاط التنمية بهذا الهدف يجانب الواقع ٠

---

(٧) Joseph M. Trickett, "Fulfilling Individual Needs in Management Development," *Personnel*, May, 1957, p. 520.

وقد أقترحت مجلة فورتشن Fortune تقسيما آخر • وتحت العنوان الفرعى « الواقعيون المتفائلون والمتشائمون » اشارت مجلة فورتشن الى أن الفروق بين الأجيال حاسمة وأنه يمكن تقسيم المنفذين بالولايات المتحدة الى ثلاثة أجيال متميزة يختلفون لا فى السن فحسب بل فى الفطرة العامة وفى القيم • والفئات آلثلاث هى كما يلى (٨) :

١ ـ جيل ماقبل الانهيار •

٢ ـ جيل الكساد والحرب •

٣ ـ جيل مابعد الحرب •

ومع أن القارىء قد لايستطيع أن يضع نفسه بالتحديد فى أى من هذه الفئات الثلاث ، فمن المحتمل أن يجد نفسه أكثر انتماء الى احداها دون الفئتين الأخريين معتمداً فى ذلك على مدة تعليمه الأخيرة وسنوات عمله الأولى • وتستطرد مجلة فورتشن « ان كتلة هيئة الادارة العليا فى الولايات المتحدة نجدها اليوم مكونة من أعضاء جيل ماقبل الانهيار وهم الآن فى الخمسينيات من عمرهم وتجاوزوها والذين تخرجوا فى مدارسهم للالتحاق بوظائفهم الأولى قبل انهيار سنة ١٩٢٩ ، وقد بلغ معظمهم أشده فى فترة الرخاء الهادر الذى اعتقد الكثير أنه سيدوم الى الأبد ، ثم جربوا بعد ذلك الانزلاق الطويل فى مهاوى الكساد الذى أعقبه انتعاش بطىء مؤلم ، ثم حرب ، ثم رواج مرة أخرى • وهذا التتابع من التجارب تركهم واقعيين فوق كل شىء »(٩) •

وعند نهاية الطرف الآخر من السلم التنفيذى نجد جيل مابعد الحرب ، وهو مكون من رجال بدأت حياتهم الدراسية والعملية بعد نهاية الحرب العالمية الثانية • ومنذ سنين مضت علقت مجلة فورتشن Fortune على خروج هذا الجيل الجديد من الحضانة الذى يبدو أن أعضاءه يتصفون بالاعتدال ـ على الأقل ـ فى طموحهم الاقتصادى • وكذلك على التصميم وبالتفوق فى عزمهم على جعل شخص آخر يقوم بالعمل وماينطوى عليه

(٨) Dero A. Saunders, "Executive Discontent," Fortune, October, 1956, p. 155.

(٩) نفس المصدر ، ص ١٥٥ •

من مخاطرة وتنظيم ـ والتلهف على التربع على صدر شركة كبيرة والاكتفاء بان يسيروا على نهج صاحب العمل (١٠) ٠

وقد أظهر بحث حديث لحالة مائتين من كبار المنفذين أن عددا كبيرا منهم يعتبر أن العمل يأتى فى المرتبة الثانية بعد البيت والأسرة والحياة الطيبة ٠ وقد تفكروا فى مخاطر للطموح وانتهوا الى أن مايبديه اليوم كبار المنفذين من تركيز على العمل والانجاز هو قطعا فى غير موضعه وافساح الطريق للشباب هو العلاج الوحيد ، وبالاختصار فان سباق الجرذان يجب أن تذهب ريحه (١١) ٠

وتستطرد مجلة المال Fortune فتشير الى جيل الكساد والحرب « واليوم تقع الادارة المتوسطة بين شطرى هذين الفريقين ٠ وهى التى تكون غالبيتها جيل صهرت أعضاءه التجارب المشتركة للكساد والحرب ٠ وهم أساسا من نفس الطبع كالجيل السابق ، وهم أيضا تسيرهم الدوافع التقليدية لتحقيق الأهداف ويتذكرون جيدا أن يكونوا على شىء من الحذر عند ارتفاع الأسعار ٠ ومن المؤكد أن المنفذ المتوسط العمر يصدمه أحيانا تدهوره فى لعبة الجولف ، وكذا ضعف قدرته على الشراب ، أو حاجته الى مزيد من الراحة كى ينهض بعد ليلة مضنية ، ولكنه يستطيع بسهولة أن يعلل هذه الأعراض بالقاء اللوم على أنه قضى يوما شاقا فى المكتب ، أو أى سبب آخر ٠ والشىء الذى يشغل باله أكثر من غيره هو شعور متزايد بالحيرة لأنه لايستطيع أن يحصى بسهولة عدد الوظائف الرئيسية التى يحتمل أن تتفتح أمامه فى شركته فى حين أنه لايزال فى سن تسمح له بالترقية ٠ أما انتقاله الى شركة أخرى فانه يبدو فجأة صعبا وخطيرا »(١٢) ٠

وعند ذلك تنتهى المجلة الى ملاحظة محزنة تنطبق دون شك على بعض المنفذين من متوسطى الأعمار ، وذلك بالاشارة الى آن المنفذ متوسط العمر يبدأ فى أن يرى النهاية المتوقعة للطريق حيث يكون قد حقق كثيرا من الأهداف التى ساورته فى طفولته ٠

وبوضع هذه الفئات الثلاث من المنفذين فى الذهن ، واضافة كل طرق

(١٠) المصدر نفسه ، ص ١٥٥ ، ١٥٦ ٠

(١١) المصدر نفسه ، ص ١٥٥ ٠

(١٢) المصدر نفسه ، ص ١٥٦ ٠

التفكير الفريدة التى يستطيع القارىء أن يلحقها بأفراد يعرفهم فى كل فئة ـ لاصبح هناك سؤال واقعى عما اذا كان ينبغى تخطيط أوجه نشاط التنمية التنفيذية بنفس الطريقة لكل فئة ـ اذ ربما يكون من الأوفق التفكير فى التنمية على ثلاث مراحل وجعل أساليبنا مرتبطة بمراكز الرجال واتجاهاتهم ومشاغلهم وطموحهم فى كل مرحلة • ويشير ستانلى ف • تيل عميد مدرسة هارفارد لخريجى ادارة الأعمال نفس السؤال • بصدد الصفة الرسمية للتعليم الادارى بهذه التغييرات :

« وأخيرا قد يوجد أيضا أن أنواعا معينة من المهارات الادارية يمكن تنميتها على خير وجه فى مستوى مبكر من النضج والتجربة وأن أنواعا أخرى يكون من الخير تركها لسنوات متأخرة • وربما تكون أكثر دقة اذا قلنا : « ونجد أن المجهودات المتعاقبة فى المراحل المختلفة من النضج والتجربة أكثر النماذج نجاحا » (١٣) •

وتشير الملاحظات السابقة عن المرشحين للتنمية التنفيذية الى ضرورة توجيه عناية خاصة لهؤلاء الرجال فى المراحل المتعاقبة فى نموهم والحاجة الى جعل أوجه نشاط التنمية مناسبة لاحتياجاتهم الفردية : « ان تكتل المنفذين والمنفذين المتوقعين فى مكان واحد للتدريب التنفيذى أو الافتراضى بأن الجميع سوف يتقدمون بسرعة ثابتة انما هو تفويت لتحقيق خير مصالح الشركة وكثير من الرجال الذين يعملون بها » •

ما الذى نهدف إليه من التنمية التنفيذية

من المقرر بصورة بسيطة أن الأهداف الأساسية هى تحسين قدرات المنفذين الحاليين لكى يؤدوا أعمالهم بطريقة أفضل ، واعداد رجال للترقية ، ولتحمل مزيد من المسئولية ؛ وذلك كلما وجدت وظائف جديدة ، أو وظائف شاغرة • وتشير الشركات التى توافر لديها أطول تجربة فى نواحى التنمية الى أهمية التركيز فى البداية على مساعدة كل منفذ لتنمية نفسه الى أقصى حد بحيث يبلغ قمة الأداء ويحصل على أعلى درجات الشعور بالنجاح فى وظيفته الحالية وعلى

---

(٣) Stanley F. Teele, "Developing Tomorrow's Business Leader," *The Management Review*, July, 1956, pp. 607, 608.

أية حال فان قلة من الرجال تستطيع الصعود الى العدد المحدود من الوظائف العليا • اذن لماذا نجعل الرجال يتوقعون ما لايبلغون ؟ ان الشركة تكون قد تحملت مسئوليتها كاملة اذا حصل جميع المنفذين والمنفذين المترقين على أقصى مايمكن من الفرص لتنمية أنفسهم وتحدى المهام التى تستند اليهم فى وظائفهم الحالية • وبعد ذلك يجب أن يشعر كل فرد بأنه كانت أمامه فرص متكافئة لاثبات قدراته وامكانياته على التقدم • والى جانب المحافظة على قدرات المنفذين وتحسينها فى وظائفهم الحالية يجب توفير عدد كاف من الاحتياطيين ومن سيحل محل الذين سوف يكون فى مقدرهم الصعود الى وظائف أكثر مسئولية عند الحاجة اليهم • وعندما يرقى المنفذون من ذوى الخبرة لملء الوظائف الشاغرة والجديدة فلابد من حدوث ترقيات أخرى على طول الخط . ويرقى القادة الجدد الصالحون من المشرفين الى المناصب فى المستويات الأدنى • وعن طريق تخطيط دقيق مسبق لاحلال المنفذين على أساس خطط الشركة طويلة الأجل تستطيع الادارة فقط أن يتوافر لديها موظفون كفاة اذا مادعت الحاجة الى ملء الوظائف على طول الخط •

ويرتكز هدف ثالث مبنى على الحقيقة بأنه عن طريق عملية التنمية تتوقع أن يبدأ الرجال فى النمو بوصفهم أفراداً ، وفى تحسين قدراتهم الى غايتها • ومادام المنفذون يحققون النتائج أصلا عن طريق علاقاتهم مع الآخرين فان هناك هدفا أصليا للتنمية التنفيذية ، هو مساعدة الرجال فى جميع المستويات على فهم أنفسهم وكيف تؤثر اتجاهاتهم وسلوكهم فى هؤلاء الذين يعملون معهم • وهذه عملية تعليم من جديد وتنمية لأكثرنا • وينبغى أن يكتسب المنفذون فهما أفضل لغيرهم عن طريق فهم أكبر لأنفسهم (١٤) • والهدف فى هذه الناحية من التنمية هو تحسين ذاتى فى العلاقات اليومية للقادة مع الآخرين ، وليس بكاف مجرد زيادة معلوماته عن السلوك الانسانى ومعاونته على تصور أنواع جديدة من السلوك القيادى ، ذلك لأن التجربة تبين أن هؤلاء فى حد ذاتهم يندر أن يؤثروا فى الطريق الذى يسلكه الانسان فى الواقع عندما يضطر الى انجاز العمل تحت الضغط ، ويجب أن يضاف النضج الى اتجاهاته الأساسية نحو نفسه ونحو الذين يعمل معهم ولابد أنه يرغب فى تحسين نفسه •

(١٤) See Chris Argyris, "Executive Development Programs : Some Unresolved Problems," *Personnel*, July, 1956, p. 38.

وتوجد أهداف أخرى معينة متفرعة من الثلاثة الأهداف الأساسية السابق وصفها • ومن الواضح أن التنمية التنفيذية تتطلب خطة شاملة مفهومة جيدا تؤيدها المنظمة قاطبة تأييدا حماسيا ، فان خطة عشواء تؤدى الى توجيه الاتهامات بالمحسوبية •. وسوف يفقد الرجال الذين يعنيهم الأمر الاهتمام مالم يتبينوا الأهداف التى يعملون من أجلها ويعرفوا موقفهم وهم يتقدمون ، ومن الضرورى وضع خطة طويلة الأجل للمنظمة مزودة بمقاييس كافية لاختيار المرشحين وبتقويم دورى للانجاز وتوجيه وتدريب منظم يساير الاحتياجات الفردية للمنفذ • وينبغى أن تؤكد خطط التنمية أهمية المنفذين ذوى الخبرة الذين يتطلعون الى ماوراء أقسامهم للالمام بالمشكلات العامة للشركة فى الحاضر وفى المستقبل ، وينبغى أن يتضمن تدريبهم أحدث وسائل الادارة التى ترتبط باحتياجات الشركة فى المستقبل •

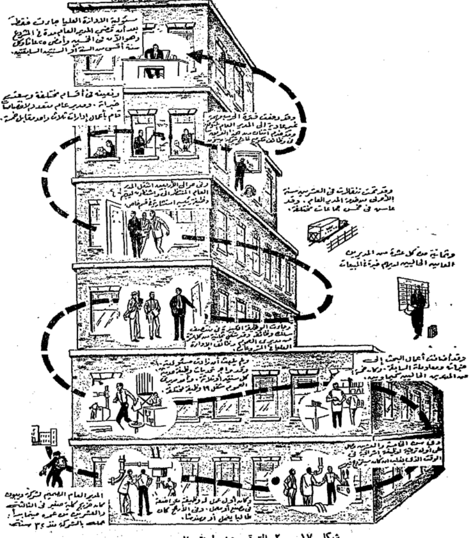
بعض الطرق النافعة للتفكير فى التنمية التنفيذية

قد توافر لدى كثير من الشركات فى سنوات عدة ماضية خبرة كاملة بمزايا التنمية التنفيذية والأخطار التى تقع فيها • وبالاضافة الى ذلك فقد أجريت فى السنوات الأخيرة بحوث كثيرة على النواحى المختلفة من هذه المشكلة الادارية • وقد تطورت بعض المبادىء الأساسية الواضحة التى تستطيع تزويدنا بطرق مفيدة من التفكير فى التنمية التنفيذية للمستقبل •

التنمية الذاتية هى المفتاح

ربما كان الدرس الجوهرى الذى تعلمناه من الخبرة هو أن المنفذ ينبغى أن يكون أولا مسئولا عن تنمية ذاته • ويجب أن ينبع الدافع على التقدم من ذات الشخص نفسه • وتستطيع الادارة ، بل ينبغى لها توفير البيئة المناسبة والارشاد والتشجيع وتحدى فرص العمل ، ولكن المسئولية تقع على الفرد لتنمية نفسه فى حدود طموحه وقدراته الفطرية • وفى مجرى الحوادث العادية يمر الناس فى فترة أو أكثر من فترات التخصص فى الأعمال التنفيذية والاستشارية بينما يدعمون أعمالهم بدراسات خارجية • وقد يرقى هذا الشخص فيما بعد الى وظيفة ادارية عامة (انظر شكل ١٧ — ٢) ، وستتم تنميته العظمى عندما تسنح له فرصة اتخاذ القرارات بنفسه

والشعور بعبء المسئولية كاملة لانجاز أهداف واضحة محددة يضعها بالاشتراك مع رئيسه · وحينئذ يصبح هذا برنامجه للتنمية الذى يتلاءم تماما بصفة خاصة مع احتياجاته وطموحه ، وسوف يبلغ الحافز على الدراسة وتحمل المسئولية الشخصية من أجل التنمية الذاتية غايته فى ظل هذه الظروف · وليس هذا تدريبا من الخارج بل هو وازع ذاتى نابع من الداخل ·



شكل ١٧ – ٢ الترقى عن طريق المصنع

الرئيس يشترك فى المسئولية

ان للرئيس المباشر الذى يتصل به الفرد فى العمل اليومى أكبر الأثر فى نجاح خطة التنمية المفضلة • ان التأثير الشخصى للرئيس وارشاداته وتشجيعه على جانب كبير من الأهمية • والرئيس كممرن كرة القدم يستطيع أن يخلق الفرد ويحطمه ، وذلك تبعا للطريقة التى يعالجه بها • والرئيس الى جانب مسئوليته عن وضع خطط نوعية للتنمية والأهداف التى يجب عليه تحقيقها فى العمل مسئول كذلك عن وضع مستويات عالية من الانجاز وعن احاطة مرؤوسيه علما بطريقة بناءة عن كيفية أدائه للعمل والمواضع التى يحتاج فيها الى تحسين • والرئيس بتفويض مرؤوسيه مزيدا من السلطات بصورة تدريجية أثناء التدريب ، فانه يزوده بخبـرة حقيقية فى اتخـاذ القرارات • وللرئيس فرصة نادرة فى تشجيع مرؤوسه على اظهار مبادأته وتفكيره الخلاق أيضا • وبوصفه زعيما للرجال يجب أن يضع هـذا المثـال بحيث يستطيع المرؤوس أن يتعلم بالملاحظة والتجربة بعض المهارات التى تتطلبها الادارة المتخصصة ، ولكى يكون الرئيس ذا فاعلية حقيقية ومخلصا لعمله كمدرب يجب أن يشعر باحساس قوى بالمسئولية والاهتمام لكى يجعل عملية التدريب جزءا لايتجزأ من عمل مرؤوسه يوما بعد يوم •

الادارة العليا تهيء الجو

تقع على عاتق الادارة العليا مسئولية توفير نوع الجو الذى يشجع على تنمية الناس طبقا لخطط واضحة المعالم • وفى جو يفضى الى التنمية • وتخطيط القوة العاملة للمنفذين يجب أن يكون جزءا متكاملا من التخطيط الشامل طويل الأجل ، ويجب أن تكون التنمية التنفيذية على طول الخط موضوع اقناع قوى بين كبار المنفذين الذين يرضون لأنفسهم هذه المسئولية بصورة جدية • ويتوقعون من مرؤوسيهم من المديرين أن يرتضوا الحقيقة بأن تدريب المرؤوسين هو مسئولية اساسية فى أى وظيفة ادارية • ويجب أن تتضمن أوصاف الوظائف هذه المسئولية ، وينبغى أن يقيم جميع المديرين على أساس مهاراتهم الانسانية بوصفهم قائمين على تنمية الأفراد • وهـذا يؤكد أن التنمية الادارية تصبح جزءا جوهريا من عمل كل رجل تنفيذى • ويستطيع كبار المديرين بسلوكهم الخاص عمل الكثير فى تهيئة الجو الصالح

لبغاء الرجال وعن طريق سياسات اللامركزية وتفويض السلطات فهم يدفعون باتخاذ القرارات الى مستويات أدنى ، وهم يدركون ماينطوى عليه ذلك من مخاطرة ، ولكنهم راغبون فى قبول الحقيقة بأن بعض الأخطاء سوف تحدث فى عملية التنمية والتعليم • وعندما يشجع كبار المديرين المنفذين من مستويات أدنى على المناقشة والمشاركة فى اتخاذ القرارات ذات الأثر الحيوى على المشروع فهنا أيضا يعلنون بسلوكهم الخاص أنهم يحتاجون الى أفكار جديدة ، وأنهم سوف يزنونها بكل عناية قبل اتخاذ آية قرارات • ويجب على هيئة الادارة العليا أن تتأكد من أن المنفذين بالمنظمة يفهمون أهداف وسياسات وخطط المنظمة (ومكانهم المأمون فى مثل هذه الخطط) وذلك لكى يضع الأعضاء لعملهم أهدافا معقولة ومقصودة •

التجربة الحقيقية للادارة هى مسألة «وجوب» :

وكما هو موضح آنفا فان الجزء الأكبر من تنمية الفرد يحدث فى الوظيفة ، وذلك بالعمل مع رئيسه ومع المنفذين الآخرين من الاداريين والاستشاريين ، وكذلك مع مرؤوسيه ، ويجب عليه أن يتعلم بالعمل وبالتفكير وبالتصرف تحت مسئوليته الخاصة مستقلا ، وينبغى أن ينال سلطة كافية مفروضة له حتى يستطيع اتخاذ القرارات فى الحدود المرسومة • وينبغى أن تتاح له الفرصة لتنمية قدراته على تخطيط وتنظيم وتنسيق والاشراف على أعمال عدد كبير من المرؤوسين كما ينبغى أن ينال الفرصة لممارسة قدراته الكاملة فى مشروعات البحث المستقل بطريقة ستعطيه احساسا صادقا بالانجاز والنمو • وان وظيفة لها صفة التحدى وتتطلب مستويات عالية من التنفيذ للوصول الى هدف مقبول غير بعيد المنال ستزيد من قابلية الفرد وتساعده على التحقق من امكانياته الكاملة • ومن المهم أن تكون خبراته فى مختلف الوظائف من ذات الطابع ومن التعاقب بحيث تزيد باستمرار من فهمه ومسئولياته ومهاراته الادارية • وفى الوظيفة يستطيع أن يظهر ماهو قادر على عمله بمرانه وعلمه وخبرته •

الحاجة الى مقاييس للأداء فى الوظائف

يتطلب قياس وتقييم أداء المنفذ فى مختلف وظائفه أكثر من الرأى

الشخصى لرئيسه الوارد فى استمارة التقييم الخلقى والذهنى • ويجب أن توجد مقاييس موضوعية تخصصية لما يعتبر انجازا مقبولا فى أية وظيفة • ويجب على الموظف أن يناقش هذه المقاييس مع رئيسه وعليهما أن يصلا الى تفاهم لكى يستطيع المدير المساعد أن يعلم على وجه الدقة الأهداف التى يرمى اليها والكيفية التى سوف يقاس بها تقدمه وأداؤه • وقد حدث تقدم فى تحديد تلك المقاييس للوظائف الاشرافية فى عدد من الشركات • وقد حققت لجنة من رابطة الادارة الأمريكية تقدما ملحوظا فى تحديد مقاييس الأداء لوظائف الادارة النمطية • ان مسئوليات وظيفة المدير المحترف ومقاييس الأداء المقبولة التى تتطلبها الوظيفة ينبغى وصفها واستخدامها بمعرفه الأطراف المعنية كمقياس موضوعى للتقدم •

وكذلك تلعب التنمية خارج الوظيفة دورا

والى جانب الأساليب المتنوعة والفرص السانحة للتنمية الذاتية فى الوظيفة فان نواحى معينة خارج الوظيفة تملأ فراغا هاما فى تدريب المديرين المحترفين • ومن المعترف به جيدا أن النواحى المختلفة للادارة والمبادىء الأساسية التى تنطوى عليها يمكن تلقينها وتعلمها بما يحقق النفع • وأحد الدلائل على كيفية تفكير رجال الأعمال والجمهور فى هذا هو الحقيقة بأن ثلث طلبة الكليات فى الولايات المتحدة مسجلون فى دراسات ادارة الأعمال • وقد درست مادة ادارة الأعمال بوصفها علما منفصلا بمدرسة هارفارد لادارة الأعمال منذ سنة ١٩٢٣ •

ويتخذ التدريب خارج الوظيفة أشكالا مختلفة ، ولكنه مصمم لاستكمال ماتعلمه المدرب فى الوظيفة • انها تزوده بدعامة من المبادىء وكثير من الوسائل الفنية المتخصصة • وتساعده على فهم أفضل للوضع الذى تتلاءم فيه بيئة وظيفته مع أوجه النشاط الأخرى فى الشركة كلها • وهى تزيد من معلوماته وتوسع من دائرة آفاقه • وأخيرا تساعد على اعطائه مزيدا من الثقة بالنفس التى يحتاج اليها فى وظيفته • وعن طريق أنواع مختلفة من مناقشة الحالات يستطيع أن ينمى تلك المهارات الأساسية للادارة مثل كيفية عمل تحليل سليم وفهم للعلاقات فى المواقف الانسانية العامة ، وكيفية تقييم الأهداف قبل اتخاذ أية قرارات ، وكذلك كيفية اتخاذ القرارات ثم متابعة تنفيذها • ان احتمالات تكامل التدريب فى الوظيفة وخارجها فى برنامج ذى معنى

يتصف بالتحدى وفى مقدور المدرب لما يرجى له نجاح كبير • ويساعد اسناد المهام خارج الوظيفة من حين لآخر سواء فى عمل الجمهور والحكومة على توسيع آفاقه وتزويده بنظرة جديدة ثاقبة فى المستويات الاجتماعية للادارة •

التنمية للجميع تعنى مستوى أعلى

وتستطيع الادارة العليا أن تختار بين أن تكون التنمية التنفيذية للقلة المحظوظة « الأمراء المتوجين » كما سماها البعض ، أو تكون للجميع • وهناك أسباب غالبة لماذا ينبغى أن تكون لجميع من فى صفوف الادارة فرصة متساوية لمزيد من تنمية قدراتهم لكى يؤدوا وظائفهم الحالية بأقصى درجات من الفاعلية ، وربما لتأهيلهم لوظائف أعلى وهذا يتضمن جميع المشرفين التنفيذيين والاستشاريين • ومن المعروف جيدا أن الرجال يختلفون فى سرعة نضجهم • ومن المهم أن الشركة ينبغى لها ألا تغفل أحدا ذا امكانيات ادارية وذلك بقصر رجال على وظائف تخصيصية أو حصرهم مدى حياتهم فى عمل تفصيلى رتيب لن يتحداهم لكى يظهروا ما يستطيعون أن يؤدوه (١٥) • ان التقييم الدورى لجميع رجال الادارة على أساس رسمى أو غير رسمى سوف يضمن تقييم تقدمهم ، وان مقترحات المزيد من تنميتهم ستتم بمشاورة الرئيس •

---

(١٥) ولكى نجد مرشحين مؤهلين من داخل الشركة يجب أن تعرف الشركة من هم هؤلاء المرشحون ومدى ارتفاع مستواهم • ان عددا متزايدا من الشركات تضع قائمة شاملة بالأفراد المنفذين بالشركة والتى يحتفظ بها المكتب المركزى للعاملين وهى تشمل جميع الموظفين الذين تتجاوز مرتباتهم مستوى معينا • وتتضمن القائمة الى جانب البيانات الأساسية للعاملين (السن – مدة الخدمة – التعليم – الصحة ••• الخ) • ماتجمع من تقارير تقييم الأداء وتقدير امكانية نمو كل موظف فى المستقبل فى عمله التخصصى أو فى أى عمل يتجاوز حدود التخصص فى الشركة وبواسطة هذا السجل المركزى لمواهب المنفذ يمكن الاحتفاظ بفهرس للمرشحين يرجع اليه عندما تخلو الوظائف المختلفة سواء فى حالة الطوارىء أو فى التنمية طويلة الأجل وقد ذكرت احدى الشركات أنها بهذا النظام قد شغلت ٨٥٪ من الوظائف الحالية بها التى تزيد مرتباتها على ٧٠٠٠ دولار وذلك بطريق النقل أو الترقية من داخلها • انظر :
Don. G. Mitchell, "The 'Pace-Setter' Organization : Meeting Its Leadership Needs," *The Management Review*, June, 1957, p. 74.

واذا كانت فرص التنمية متاحة للجميع فمن الواضح أن كل مدير ينقل عبئه من هذه المسئولية الى مرءوسيه بنفس الطريقة التي يتبعها رئيسه معه ، وتعني التنمية للجميع اجتذاب المواهب التنفيذية الكاملة من المرؤوسين كلما أمكن ذلك • والى جانب توفير الأمل والتشجيع في المنظمة تبني الادارة الولاء وتدفع الى التنمية وبذلك تنتفع بالمخزون الموجود في منظمتها الانسانية من المهارة والمبادأة •

ان برنامجا مفصلا يقوى من فرصة النجاح

قد أغرقت كثير من الشركات في اتباع سياسة «السير وراء القائد» في برامجها للتنمية التنفيذية ولكن القليل منها قد نجح • فلكل شركة مجموعة من احتياجاتها الخاصة وتقاليدها واتجاهات هيئتها الادارية العليا وسياساتها وأساليبها الخاصة ، وكذلك لها أهدافها وخططها المستقبلة • والقول بأن التنمية التنفيذية هي مجرد خطة أو برنامج ، وأنه يمكن نقلها من حالة الى أخرى ، انما هو هراء • ومن الواضح أن أوجه نشاط التنمية يجب أن تتلاءم مع الاحتياجات الخاصة لكل شركة وأن تفصل بحيث يمكن ربطها بأوجه النشاط الأخرى للعاملين وبنمو المشروع في المستقبل • ويجب أن يكون هناك جرد دقيق لأعضاء الهيئة التنفيذية الحالية • وتنبؤ باحتياجات المشرع على أساس المدى القصير والطويل ، وذلك قبل أن يبدأ تنفيذ برنامج التنمية على أساس منظم • ويمكن اجراء هذا الجرد بطرق متعددة • فمثلا قد استخدمت الطريقة الآتية :

فئـــات السن	رؤساء العمل وما فوقهم		رؤساء العمل بالأقسام		مساعدو رؤساء العمــال	
	عدد	النسبة المئوية	عدد	النسبة المئوية	عدد	النسبة المئوية
٣٠ سنة فاقل	—	—	—	—	٥	٦
من ٣١ سنة ـ ٤٠ سنة	٢	١٣	٦	١٣	٢٣	٢٤
من ٤١ سنة ـ ٥٠ سنة	٧	٤٢	١٤	٢٧	٢٢	٢٣
من ٥١ سنة ـ ٦٠ سنة	١	٦	١٧	٣٣	٢٧	٢٨
فوق سن الستين	٦	٣٩	١٤	٢٧	١٨	١٩
المجمــوع	١٦	١٠٠	٥١	١٠٠	٩٥	١٠٠

ويمكن عمل تصنيفات أخرى نافعة باستخدام سنوات الخدمة وبالسنوات التى قضيت فى الاشراف أو السنوات التى قضاها الموظف فى وظيفته الحالية أو السنوات الباقية على التقاعد وتقسيمها على أساس مستويات المرتبات ٠

ان مستوى أعلى من الأداء التنفيذى هو الهدف

قد علمت التجربة كل منفذ أنه كثيرا ما يكون هناك فجوة كبيرة بين المدير المتوسط والمدير الممتاز فى الشركة ٠ ومع كل فكل رئيس شركة يأمل دائما فى تنمية قدرات هيئته الادارية ، ونحن نعلم أن جميع الناس يختلفون فى قدراتهم وفى طموحهم ، ومع ذلك فقد رأى كل منا أمثلة بارزة لأفراد تجاوزوا فى نموهم ما كنا نظن أنهم يدركونه اذا ما أعطوا الفرصة ٠ أن كلا منا ينمو بطريقته الخاصة ، ولكن يجب أن يكون للجميع فرصة عادلة ٠ ان ذوى القدرات المحدودة ربما يسعدهم أن يتقدموا قدر استطاعتهم فى مراكزهم الحالية وبالنسبة للبعض يكفى هذا ، والآخرون الذين رقوا وأثبتوا عدم قدرتهم على تحمل العبء أو قهقروا بالتدريج فى عملهم بالرغم من كل الجهود التى بذلت لمساعدتهم يجب اعفاؤهم من وظائفهم ، أو اذا أمكن استيعابهم فى مكان آخر فى عمل نافع يصلحون له ٠ ان جميع المنفذين الآخرين والشركة نفسها تكون فى خطر اذا ما احتفظت الادارة بمدير من الواضح أنه لايرتفع الى المستويات المرتقبة ٠ ان بلوغ أداء مرض لايكفى ، سواء للشركة أو للمنفذ الفردى ٠ وبالقيادة السليمة والتدزيب الفعال والتمرين المتواصل ينبغى أن يوجه التحدى الى كل فرد كى يوسع من دائرة أفقه ويجمع هذه القدرات الكامنة التى توجد فينا جميعا ٠ ان الهدف هو تحقيق الأداء الأمثل ٠

الأساليب التى سوف تساعد المنفذين على تنمية أنفسهم

ان التنمية التنفيذية هى أولا مسئولية المنفذ الفرد نفسه ، وما لم يكن لديه حافز داخلى على زيادة معلوماته وتنمية قدراته ومهاراته وفهمه للعلاقات الانسانية فسوف لا يتحقق الا قليل من النمو الحقيقى ؛ اذ أن المبادأة والدافع على تنمية ذاته يكمنان فى داخله ٠ فانه وحده الذى يستطيع أن

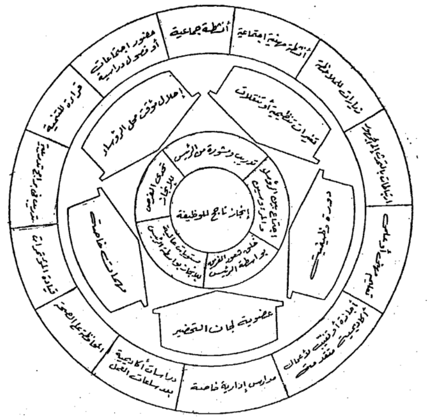
يدرك الأغوار ويتعلم دروسا جديدة من ملاحظاته واتصالاته وتجربته التى سيكون لها معنى حقيقى بالنسبة له ٠ انه يعرف كثيرا من نواحى قوته ونقاط ضعفه ٠ وهو كذلك على علم بآماله بالنسبة لنفسه ولأسرته ٠ ولايمكن أن يقارن أى قدر من الضغط الخارجى للتدريب والنمو بالدفع الداخلى الذى ينشأ من اقناع المرء لنفسه بأنه يستطيع ويرغب فى العمل بأقصى ما لديه من مهارة وانماء امكانياته بالكامل ٠

ويتوقف جزء من هذا الدفع بطبيعة الحال على تحليله للموقف الحالى داخل قسمه أو الشركة بوجه عام ٠ هل باب الترقية متاح الآن أم فى السنوات القليلة القادمة ؟ اذا لم تكن الاجابة عن هذا السؤال بالايجاب ، فان المنفذ الطموح لابد أن ينتقل اهتمامه الى الأمل فى أن يؤهل نفسه لعمل أكثر تحديا فى مكان آخر ٠

وتبدأ التنمية الذاتية بالنجاح فى أداء الوظيفة ٠ وكما هو موضح بالشكل ١٧ ــ ٣ فان الرجل الذى يهتم بالتقدم رأسا يجب أولا وقبل كل شىء أن يثبت لرؤسائه المباشرين قدراته النامية على الاضطلاع بمهام وظيفته الحالية ٠ ان الأحلام الجوفاء بالمستقبل وخطط التنمية الذاتية الطموحة لاتنهض بديلا للأداء الأمثل فى الوظيفة المسندة اليه ٠ وفى الواقع كما سبق توضيحه فى بداية هذا الفصل ينبغى أن يوجه القدر الأكبر من الاهتمام بالتنمية الادارية الى مزيد من اتقان كل فرد أداء وظيفته الحالية ٠ وكما يعرف القارىء جيداً أن هناك احتمالات لا نهاية لها لمزيد من التحسين فى كل وظيفة من وظائف الاشراف ، وكذلك مجال متسع لتنمية أفضل لكل من العلاقات الانسانية والعمل الجماعى ٠ ان جزءا من أداء الوظيفة بنجاح هو القدرة على النظر الى ما وراء الوظيفة نفسها وتقديم الاقتراحات بتحسينات عامة ٠ ان الرئيس الذى يجب أن يبدأ العمل بالتنمية فى الوظيفة والتوسع فى التدريب سوف ترشده ملاحظته بطبيعة الحال الى كيفية اضطلاع مرؤوسيه بمسئوليات وظيفتهم الحالية ٠

والمجال لا يسمح بالمناقشة المستفيضة فى الوسائل المديدة المتعددة لمعاونة المنفذين على تنمية أنفسهم فى العمل وعن طريق الأشكال المختلفة لنواحى النشاط الخارجى ٠٠٠ ونوجه القارىء ــ الذى يهتم بدرجة كافية بأن يتعمق فى بعض هذه المجالات ــ الى الأساليب الواردة التى بالفصل التاسع

والى المراجع التى فى نهاية هذا الفصل • وعلى أية حال فهناك مجال واحد كبير جدير بالاهتمام الدقيق وهو قيام الرئيس المباشر (حسب تدرج السلطة فى المنظمة) بتدريب مرؤوسيه للتنفيـذ ، فى الوظيفة ، وبالرجـوع الى الشكل ١٧ ـ ٣ تتبين خمسة مظاهر كبرى من هذه المسئولية التدريبية •



شكل ١٧ ـ ٣ طرق لمساعدة المنفذين فى تنمية أنفسهم

المصـدر : مقتبس من *Current Practice in the Development of Management Personnel*, AMA Research Report, no. 26, 1955.

١ ـ « تدريب ومشورة يقوم بها الرئيس » ـ وهى عملية مستمرة تنفذ بطريقة غير رسمية يلحق بهـا تقويم سـنوى أو نصف سنوى للمرؤوس ويتبعها مقابلة مقتـرنة بمقترحات للتنميـة الموجهة •

٢ ـ ثقة بين الرئيس والمرؤوس ـ يخلق الرئيس جوا من العلاقات بينهما ، فاهتمامه الأصيل ومهاراته وأساليبه على جانب كبير من الأهمية فى اثارة همة المرؤوس ·

٣ ـ مستويات عالية من الأداء يحققها الرئيس ـ يتعلم المرؤوسون عن طريق الملاحظة وأن مستويات أداء الرئيس ومقاييسه الخلقية ومستويات سلوكه كلهـا على جانب عظيم من الأهمية ـ وأن مستويات معقولة فى نطاق قدرة المرؤوس على الاضطلاع بهـا توفـر التحـدى والنظـام المفيـد ·

٤ ـ « تحدى فرص الأداء ـ وهذا يعنى المهام الحقيقية التى تتضمن تحمل المسئولية من أجل العمل المستقل · وهو يوسع من قدرات المرؤوس ويسرع بخطى تنميته ·

٥ ـ « خلق الروح الجماعية بواسطة الرئيس » ـ وهـذا يتضمن معاونة المرؤوس على فهم العلاقات الشخصية والتكيف بها فى الوظيفة ومع الموظفين الخارجيين ، وكذلك جعل المرؤوسين مجموعة متكاملة لديها احساس بالانتماء والتمييز والمشاركة فى اتخاذ القرارات التى تؤثر فى القسم أو الحدة ·

كيف يوفر التمرين والمشورة أفضل تدريب

لقد قيل بحق ، ودعم بكثير من التجربة ، ان تمرين رجل لآخر فى الوظيفة ينظم ٨٠٪ من عملية التدريب كلها · والى جانب كونه يتم فى أوانه ومرتبطا بتجـربة يوميـة ملموسـة فله ميـزة خاصة وهى الوفـاء بالاحتياجات المعينة لكل مرؤوس فى حالته الخاصة ويخلص ميس Mace الذى أجرى بحثا دقيقا فى وسائل تنمية الادارة الى هذه النتيجة : « ان أكثر الطرق فاعلية لتوفير تنمية الأفراد فى المنظمات الصناعية هو تمرين واع للمرؤوسين يقوم به الرؤساء المباشرون (١٦) » · ومادامت بيئة الوظيفة

(١٦) Myles L. Mace, *The Growth and Development of Executives,* Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, Cambridge, Mass., 1950, p. 108.

ينشئها أولا ويشرف عليها الرئيس فهو فى أفضل مركز لتوفير المهام التى تتصف بالتحدى والتى تقوى من قدرات مرؤوسيه الكامنة • انه يعرف مواطن القوة والضعف فى كل من مرؤوسيه • وعن طريق التجربة الموجهة والمشاورة الدورية يستطيع أن يساعدهم فى الحصول على مزيد من الثقة والمهارات • ويؤكد المستشار « مولر ثيم »(١٧) تجربته مع عدد كبير من الشركات والتى تظهر أن سلوك المنفذ سوف لايتغير بطريقة ملحوظة الا بعد أن ينغمس فى العمل الذى يحمل طابع المسئولية الشخصية •

ان النتيجة لابد أن تكون ذات معنى بالنسبة للمرؤوس • وفى كثير من الحالات تشكل المهمة نفسها بحيث تجعل المرؤوس مرغما على ادائها بطريقة تتسق مع خصائص السلوك الذى تحاول الشركة أن تنميه • ومن المؤكد أن مثل هذا التوجيه اليومى له أكبر الأثر فى سلوك المرؤوس من التدريب العرضى الذى يقوم به اخصائيون خارجيون ، وهو يقضى كذلك على ضعف كبير للتدريب الخارجى ما دام المرؤوس الذى درب على أحدث الوسائل فى العلاقات الانسانية قد لا يستطيع أن يمارسها بتاتا اذا كان يعمل تحت رئاسة تتوقع منه أن يطبق أسلوبا مختلفا فى معاملته لمرؤوسيه • وعلى أية حال اذا استطاع أن ينمى أساليب جديدة بمساعدة رئيسه التنفيذى فانه يستطيع تطبيقها فى العمل ، اذ يعلم أن رئيسه يسانده • ويخلص Dean Teele بمدرسة هارفارد لادارة الأعمال الى ما يأتى :

« ويبدو أنه لامندوحة عن (ومن المرغوب فيه) أن تحدث غالبية التنمية فى شكل تنفيذ مهام الوظيفة • فاذا كان الأمر كذلك فان ترتيب تجارب الوظيفة التى هى من هذا النوع وبهذا التتابع بحيث تبلغ فرصة التنمية حدا أقصى ــ تصبح الطريق الوحيد والأكثر أهمية لتنمية أولئك الذين سيصبحون مديرى القمة • وهذا هو المجال الذى تبدو فيه الحاجة الى مزيد من البحث (١٨) •

ويوجه التمرين نحو تحسين أداء الوظيفة ، على حين تؤكد المشاورة التنمية الشخصية • والمشاورة هى استكمال للتمرين فى الوظيفة • وهى أقرب الى أن تكون عملية شخصية ترتبط بالعلاقات الانسانية

---

(١٧) Bernard J. Muller-Thym, "Changing the Pattern of Executive Behavior," *The Management Review*, June, 1955, p. 376.

(١٨) Stanley F. Teele, *op. cit.*, p. 608.

للمرؤوس كما توضحها وظائف معينة وبقدراته على فهم من يحيطون به وتوطيد صلاتهم به • وقد تمتد المشاورة الى أبعد من هذه المجالات فى حالات معينة ويتوقف ذلك على اهتمام الرئيس وقدرته على مساعدة مرؤوسيه فى تنمية شخصيته • ان مشكلات التكيف الشخصى وتلك التى تتطلب مهارة أكثر فى معالجتها ينبغى أن يعهد بها الى المتخصصين الا اذا كان لدى الرئيس من الحكمة والأناة ما يساعد المرؤوس على حل مشكلاته الخاصة بطريقته الخاصة •

ما الذى تهدف إليه من التمرين الذى يقوم به الرئيس

قبل وضع خطة للتنمية الادارية فى شركة هارفستر العالمية أجرى بحث بين المنفذين كشف عما يأتى :

« وقد عاد هؤلاء المنفذون بالذاكرة الى ما تعرضوا له فى السنوات الأولى من خدمتهم تحت رئاسة رجل من نوع معين • وكان هذا الرجل من النوع الذى يميل الى تفويض المسئولية وتشجيع المبادأة • ولم يكن رئيسا لينا بأية حال • بل على العكس كانت تنظر اليه المنظمة على أنه رئيس شديد يكلف المرؤوسين بكثير من الواجبات ، وكانت خاصيته البارزة أنه كان من مستوى عال غير مألوف لدى هؤلاء الذين يرفعون اليه تقاريرهم ، وكانت النتيجة بالنسبة لمن اجتازوا التجربة بنجاح صعبة ، ولكنها كانت فترة مجزية من الممارسة فى تحمل المسئولية (١٩) •

وسوف يتذكر القارىء دون شك تجارب مماثلة ساقت اليه كثيرا من الدروس التى كانت خير عوض له وهو يرتقى السلم الادارى •

والتمرين والمشاورة وضعا لمساعدة المرؤوس على الاسراع بعجلة تنميته ويعنى هذا بالنسبة لغالبيتنا عملية اعادة التعليم التى نحصل منها على مزيد من الاحاطة بالمشكلات ، وعلى مزيد من ثاقب النظر فى المهارات الادارية

(١٩) E. H. Reed, "A Practical Plan for Executive Development," *Strengthening Supervisory and Executive Performance*, AMA Personnel Series, no. 167, 1956, p. 39.

اللازمة لتحليل المسائل ومعالجتها على أساس تحمل المسئولية ، وهى تتضمن ادراك معنى العلاقات الانسانية وكيف تؤثر اتجاهات المشرف وسلوكه فى هذه العلاقات ٠ وهو يسعى الى تنمية هذا النوع من العمل الجماعى الذى يؤدى الى ذروة الانتاجية وتحسين الخدمات ، وعن طريق هذه العملية يساعد الرئيس مرؤوسه على تنمية مهاراته الفكرية وذلك بتوسيع فهمه للمشروع فى صورة عامة ٠ وكنتيجة للتمرين الذى يقوم به الرئيس ينبغى على المرؤوس أن يحصل لنفسه على مايتطلبه الأمر من اجراء تعديلات فى اتجاهاته وسلوكه ووسائله كى يصل الى ذلك النوع من المديرين الذين تحتاج اليهم الشركة ٠ وينبغى أن يكون المرؤوس أكثر اهتماما بعملية نضج النمو ومعاودة التعلم منه بالحاجة الى التغيير الجذرى للمواقف والعادات التى كانت له خير عوض عدة سنوات ، وان الدافع على النمو لبلوغ النضج ينبغى أن ينبع بطبيعة الحال من داخل الفرد أكثر من أن يفرض عليه من جانب رئيسه الذى يتوقف عليه مستقبله الى حد كبير ٠ والهدف من التمرين هو مساعدة المرؤوس حتى يساعد نفسه ٠

وينبغى أن يوجه التمرين نحو الاحتياجات التالية والتى تعتبر مهمة بالنسبة لكل مرؤوس :

(١) الحاجة الى معرفة ما هو منتظر منه ٠

(٢) الحاجة الى فرص حقيقية للنمو ٠

(٣) الحاجة الى معرفة مستوى عمله ٠

(٤) الحاجة الى المعونة والنصيحة عند الضرورة ٠

(٥) الحاجة الى الاعتراف بنتائج مجهوده ٠

ان الرئيس الذى يعى فى ذهنه هذه الاحتياجات العامة الى مرءوسه غالبا مايؤدى وظيفة الارشاد بطريقة أكثر فهما ٠

وضع أهداف نوعية للتمرين

حيثما توجد علاقة التبعية بين الرئيس والمرؤوس فانه يغلب على

الأخير أن يتعلم كثيرا عن طريق الملاحظة كيف يقيم رئيسه المواقف وكيف يعالجها • فاذا ما أعجبه أسلوب رئيسه فى الوظيفة ، وبالطريقة التى تقضى بها أعماله بواسطة الآخرين ، فيغلب عليه محاكاته ، وبمثـل هذه المحاكاة يمكن للمرءوس أن يتجنب عدم الفهم وتقضى أعماله بالطريقة التى كان يتبعها الرئيس نفسه ، وبهذا يفى بما كان ينتظره منه الرئيس ويحصل على التقدير والاستحسان • وعلى أية حال فهناك مساوىء خطـيرة تلغى هـذا الأثر لأن النمو الديناميكى لمواهب المنفذ تتطلب استقلالا وحرية فى التفكير والعمـل الخلاق ، ولمحاكاة أسلوب الرئيس بعض المزايا فى المدى القصير ولكنها فى المدى الطويل تؤخر التنمية الكاملة للمرؤوس ليصل الى نوع المنفذين ذوى الأفق الواسع الذين ستكون المنظمة فى حاجة اليهم • ان الذين يوافقـون على طول الخط لا ينمون • ويستطيع الرؤساء الذين يعون الأخطاء الجسيمة فى عملية التمرين ، أن يشجعوا الاستقلال السليم داخل اطار شامل للسلوك التنفيذى الصحيح • ويجب أن يهيىء الرئيس جوا مستساغا يشعر فيه المرؤوس بحريته فى مناقشة مشكلاته الحقيقية التى ترتبط بالعمل • ويقصد بالجو المستساغ الجو الذى يشجع فيه المرءوس على الكلام بصراحة مع شخص يشعر بأنه مخلص فى اهتمامه به بوصفه فردا يكافح من أجل التحسين • فاذا كان المرؤوس يرى أن الجو مهدد بالخطر أو شديد الاحراج له فلن يتحقق الا قليل من النمو المثمر •• وكذلك اذا كان الرئيس يشعر بالتوتر أو مشغولا بمشكلات أخرى ، أو فى عجلة من أمره ، فيغلب أن يضر سلوكه بعلاقاتهما • ويجب أن يكون الاتصال بالرئيس ميسورا بعدة طـرق وأن يترك الباب مفتوحا للجميع • ويجب أن يخطط جدوله الزمنى بحيث يتوافر له الوقت الذى يكرسه للتمرين فى جو بعيد عن التوتر يسمح له بأن يلم بالمضمون الكامل لمشاكل مرؤوسيه • أن الاستماع الودى القائم على الفهم سوف يكون أحد مقوماته الكبرى وكذلك القدرة على توجيه ذلك النوع من الأسئلة التى تساعد المرؤوس على التفكير فى المشكلات بعمق كما لو كانت تخصه ويصل الى النتائج التى يستخلصها لنفسه •

وقد بين الفصل السادس عشر المزايا التى يمكن استخلاصها من هذا النوع من القيادة الديمقراطية الذى يشجع على المشاركة • ويشجع المدرب مرؤوسيه على مجابهة المشكلات الأكثر اتساعا التى تواجه القسم أو المشروع بوجه عام • فهو يطلب النصح من مرؤوسيه قبل أن يكون تفكيره الخاص •

فهما يشتركان معا فى تحليل الخطة أو المشكلة ويزنان التغييرات المختلفة قبل أن يتخذ الرئيس قرارا ، وكجزء من هذه العملية قد يعهد الرئيس الى مرؤوسه أن يتحرى بمفرده بعض أوجه المشكلة قبل مناقشتها بصورة شاملة · وتشجع التجربة الأولية فى مواجهة المشكلات التى تتجاوز حدود وظيفة المرؤوس على تنمية مهاراته الفكرية (وكلما تقدم المرؤوس فسوف يسعى المدرب الفعال الى اسناد وظائف نوعية اليه · وسوف يجعله مسئولا عن احراز النتائج عن طريق الناس · وتزداد سرعة التعليم كلما واجه المرء التقييم بنفسه واتخاذ القرارات حيث يكون فيها هو المسئول وحده · ويعنى التفويض انفعال أن يترك الرجل وشأنه دون ملازمته كظله أو مراجعته فى كل كبيرة وصغيرة · واظهار الارتياب فى مقدرته على أداء العمل · وينبغى للمدرب ألا يعرض مسئوليات تتجاوز القدرات المعقولة لمرؤوسه · ومع ذلك يجب أن تتضمن تحديا جديدا يجبر المرؤوس على بلوغه · ومعرفة المرؤوس بأن للرئيس ثقة حقيقية فى قدرته على القيام بمهمة صعبة تنشأ عنها عادة أن يطاول المرؤوس من نفسه بحيث يتجنب الحط من قدر نفسه أو رئيسه وكل تجربة تزيد من ثقة المرؤوس بنفسه ومن شعوره بالاستقلال ·

وحينما لاتصل النتائج الى المستوى المطلوب فان مناقشة صريحة مع الرئيس ينبغى أن تمكن المرؤوس من تعلم دروس مفيدة من تجربته ، وفى بعض الأحيان يقف الرئيس الأعلى موقف المحايد ، ولكن ينبغى ألا يقبل الرئيس تحت أى ظرف من الظروف مقاييس أدنى أو عملا بين بين · ان تعليمات واضحة من الرئيس تعد مسألة حيوية ، وعلى أية حال كما لاحظنا فى الفصل الرابع عشر يوجد دائما احتمال لسوء الفهم · ومن ثم فانه من الضرورى للرئيس أن يكون مصدرا متاحا للمساعدة · ولكى تكون هذه المساعدة أكبر عون لتنمية المرؤوس ينبغى أن تؤكد أهمية طرح المرؤوس لذلك النوع من الأسئلة واعطائه ذلك النوع من النصيحة التى تحرك فيه الرغبة فى التفكير فى المشاكل لنفسه ·

ونحن جميعا فى حاجة الى تشجيع أثناء تقدمنا ؛ اذ نحن فى حاجة الى تقدير من الشخص الذى له منا أكبر الاعتبار فى العمل ـ رئيسنا · ان الرئيس الذى يتركنا وحدنا نغرق ونعوم ليس بمدرب فعال · وكذلك الرئيس الذى يتخذ موقف : « هذا هو عمله فلماذا أطريه اذا كان يؤدى ماهو مفروض أن يؤديه ! » · والتوازن الصحيح بين النقد والاطراء سوف يتوقف على الظروف الخاصة والشخص المقصود · وعلى أية حال يجب أن

يشاد بالفضل اعترافا بجودة العمل ، ويسعى المرؤوس بصفة مستمرة للوفاء بتوقعات رئيسه منه أو تجاوزها · انه يريد أن يعرف أين موضعه . والأمر متروك لرئيسه ليوضع له مستوى عمله ليشجعه على التحسن على طول الخطوط التى يعملان فيها معا ·

وضع أهداف نوعية للمشورة

ان جزءا من عملية اعادة تعليم المرؤوس يتضمن معاونته على تعرف اتجاهاته وأفكاره ومقاييسه الأخلاقيه والافتراضات التى يطبقها فى عمله · وهو فى حاجة الى نظرة أعمق الى الأسباب التى تدعوه الى مايعتقد فيه ويشعر به والطريق الذى يسلكه · ان شخصا خارجيا يهمه الأمر هو وحده الذى يستطيع أن يعاون فى هذا الشأن · ان الهدف هو مساعدته ليصبح أكثر ادراكا لنفسه ولأثر أفكاره وسلوكه فى الآخرين · وربما يضع فروضا معينة تساير التعليل السليم أو تؤثر فى الصلة بينه وبين أناس آخرين · ونحن جميعا نجد صعوبة فى الاعتراف بقصورنا ، أو أثر سلوكنا فى الآخرين · ويستطيع الرئيس الذى نضع فيه ثقتنا أن يشاورنا فى هذه المسائل بمجرد تنبيهنا اليها بحيث نستطيع اعادة تقييم نفعها فى عملنا التنفيذى · وتترك مسئولية تغييرها للمرؤوس · ان التجربة خير معلم · ومع ذلك يعجز كثير منا عن تعلم الدروس النافعة من التجارب · وللمرؤوس نقط عمياء كالرئيس تماما ؛ فهو قد يغفل عن مدى تأثير مايتسرب منه على مايراه فى موقف ما · وعن مدى تفسير سلوكه وأقواله بمعرفة هؤلاء الذين يحيطون به (انظر الفصل الخامس عشر) ويتطلب هذا النوع من السلوك الذى يتصل بالمسئولية والذى يتوقع من المنفذين أن يعاون الرئيس المرؤوس فى ان يرى نفسه كما يراه الآخرون · واذا استطاع المرؤوس أن ينمى النظرة الثاقبة للتعرف على هذه المشاكل وأن يرى كيف ترتبط بطموحه فى المستقبل فيغلب أن يحثه ذلك على النضج · وهنا مرة أخرى يجب أن يدرك الرئيس أن تأييده ضرورى ؛ اذ يناضل المرؤوس فى تغيير نموذج من السلوك سار على هداه عدة سنوات فى حياته · وكما ذكر روسلشبرجر : « نحن لانحاول بعد تغييرهم بل نعطيهم الفرصة لتغيير أنفسهم اذا رغبوا ، وذلك بالتأمل فى تجاربهم واعادة تقييمها » (٢٠) ·

(٢٠) انظر Fritz J. Roethlisberger, "Training Supervisors in Human Relations," *Harvard Business Review,* September, 1951, p. 51.

ويميل كل مرؤوس يشاوره رئيسه الى أن يضع هدفا شخصيا لنفسه معبرا عنه فى كل من وظيفته الحالية أو آماله فى المستقبل · ولكن الرئيس أكثر وعيا بفرص التقدم مستقبلا فى الشركة ، وهو كذلك يعى مواطن القوة والضعف فى مرؤوسيه وغالبا ماتنشأ مشكلة عندما يضع المرؤوس آماله فى مستوى أعلى مما يبرره واقع الحال فى الشركة · ويستطيع الرئيس أن يعاونه على التمييز بين الأهداف الواقعية وبين أحلامه وتخيلاته عن المدى الذى يجب أن يصل اليه فى تقدمه وعن طريق مقابلة استشارية يمكن أن يتم عون حقيقى ، وذلك بتحديد الخطوات المتوسطة والتوقيتات التى يتضمنها لبلوغ أهداف فى نطاق قدرات المرؤوس · وعندما يتفق كلاهما على الأهداف الواقعية فيمكن حينئذ تقييم تقدم المرؤوس بصفة دورية بما يحققه من تقدم تجاه هذه الأهداف ، وهذا يزود الرجل بتركيز أكثر وضوحاً لتنمية الفرد ، ويساعده على استبعاد الشعور بخيبة الأمل ·

وتهدف المشورة الى مساعدة المرؤوس فى المشكلات التى يغلب عليها الصفة الشخصية ، وتظهر البحوث أن مايزيد على ٥٠٪ من الشركات الكبيرة تستخدم استمارة تقييم مكتوبة عن أفراد الهيئة التنفيذية ، وذلك مرة أو مرتين فى السنة · والغرض من هذا هو أن يكون للرئيس صورة شاملة لمزايا وعيوب مرؤوسيه كأساس لارشاده فى المستقبل ، ويصبح التقييم أساسا لمزيد من المناقشات الرسمية يقصد بها مساعدة المرؤوس على الوقوف على أسباب وأغراض طريقة سلوكه فى وظيفته والبحث عن أسباب ضعفه · وتعتبر المناقشة التى تعقب التقييم نقطة بداية فقط لتحسين نفسه عن طريق التوجيه الذاتى حيث يقدم الرئيس معونته وتشجيعه ·

كيف نشجع التدريب الفعال

قد فرضنا فى المناقشات السابقة أن الرئيس قادر على التدريب ويرغب فيه ويشاور مرؤوسيه من المشرفين ليساعد على تنميتهم · وليس لأى من هذه الفروض أن يؤخذ بها كقضية مسلمة لأنه يوجد عدد من الناس فى المراكز التنفيذية ليس لديهم الأساس المطلوب ولا القدرة أو الصبر لتعليم مرؤوسيهم الأساليب ذات النفع فى المستقبل · أضف الى هذا الحقيقة الآتية بأن البعض الآخر من المنفذين قد يتصفون بأنانية واضحة ، أو قد

يكونون غير آمنين على مراكزهم بحيث ينظرون الى التدريب كسبيل لاخراج أنفسهم من الوظيفة · ولاينظر مثل هؤلاء الرجال الى احضار مساعد صغير نابه على أنه شارة فخر لهم ، بل على أنه سكين فى ظهورهم · وبالنظر الى هذه الصعوبات فماذا يمكن أن نصنع لمعالجتها ؟ هل ينبغى أن نسند التنمية التنفيذية الى قسم يضم هيئة متخصصة من الخبراء فى التنمية التنفيذية ؟ وماهى التغييرات الأخرى المتاحة ؟ ان الشركة التى تقرر المشروع فى خطط مدروسة للتنميـة التنفيذية عن طريق التدريب والمشـورة يجب أن تسـير ببطء فى أول الأمر · وليس من اليسير وضع أهداف وتوزيع مسئوليات بمثل هذه الطريقة بحيث تلائم الاحتياجات الخاصة بالشركة ، بل تجب استشارة موظفى الادارة التنفيذيين فى المراحل التجريبية للخطط لكى يمكن أن تتوحد آراؤهم فى الخطط النهائية التى سوف تؤثر فيهم وفى مستقبلهم · وقـد تطلب هيئة مساعدة من اخصائى بقسم شئون الأفراد لمجرد البحث الأساسى وتجهيز الخطط التى تمت الموافقة عليها وتنفيذ أى عمل ادارى مطلوب (مثل أجراء تقييم الأداء الاشرافى ··· الخ)

ووفقا لقول تريكت : كنتيجة لهذه المناقشات (مع المديرين التنفيذيين) لقيت أوجه نشاطنا قبولا واسعا ، وأصبحت تعتبر ملكا لفريق الادارة المحلية أكثـر منهـا اجراءات تصدر من مركز القيادة (٢١) · وبعد اقامة هـذا النوع من العلاقات المبدئية تكون الشركة فى وضع أفضل للمشروع فى النواحى الفرعية للتدريب · ومادامت علاقة ومسئولية الرئيس والمرؤوس ستحدد بوضوح وترتبط كل منهما بخطة شـاملة يفهمها كل منهما منـذ البداية وجب أن يبدأ الرئيس الأعلى وكبار موظفى الادارة بممارسة مايبشرون به ، وذلك بتدريب ومشورة مرؤوسيهم من المديرين فان جدية الغرض والمثل الذى يضربونه سوف يفعل الكثير لاظهار أهمية هذا الأسلوب بالنسبة لبقية خط التنظيم · وسوف يوحى هذا المثل للمديرين فى المستوى الأدنى كيف ينبغى أن تنفذ عملية التدريب نفسها · وهم بدورهم يستطيعون أن ينقلوا مهاراتهم الى المستويات الأدنى بحيث انه بمضى الوقت سيكون لدى جميـع المنفذين الخبـرة الناشئة من تدريب رئيسهم لهـم وتدريبهم لغـيرهم من المرؤوسين · ان مسئولية المدير نحـو مرؤوسيه المباشرين لايمكن تفويضها الى

---

(٢١) انظر Joseph M. Trickett, *op. cit.*, p. 520.

أى شخص آخر ، لا الى قسم شئون الأفراد ، ولا الى استشاريين خارجيين ، ولاحتى الى هيئة مساعدة (٢٢) ٠

وسوف يصبح بعض المنفذين مدربين أفضل وأكثر تحمسا من غيرهم ، ولكن يجب أن توضح الادارة العليا للجميع أن هذا النوع من الارشاد الفردى هو جوهر مسئولية القائد فى بناء منظمته الانسانية ، ويجب أن يساعد الرؤساء هؤلاء الذين يعتبرون أقل فاعلية فى التدريب أو مساعدتهم بعقد اجتماعات للمناقشة يمكن فيها مناقشة أساليب التدريب والتجارب على ضوء الأهداف الشاملة للشركة ٠ ويجب على الادارة أن توضح أن الحكم على المنفذين سوف يعتمد جزئياً على قدرتهم على تنمية هؤلاء الذين تحت اشرافهم ، وأن هؤلاء الذين قد دربوا من سيحل محلهم تدريبا كافيا سيحصلون على تقدير مناسب عندما تسنح فرص الترقية ٠ واذا استطاع المنفذ أن يتصور التدريب كجزء من خطة شاملة للتنمية التنفيذية ، والتى تتضمن فرصته الخاصة لمزيد من التقدم على قدم المساواة مع غيره من المنفذين ، فهناك احتمال قوى بأنه سيصبح ذا عقلية تؤمن بالنمو ٠

الخاتمة

فى الفصل الخامس عشر وضعت علامات مؤكدة خاصة على ثلاث مهارات تتطلبها الوظيفة التنفيذية ، وهى المهارة الفنية والمهارة الانسانيه والمهارة الفكرية ٠ وأشار الفصل السادس عشر الى مزايا أكثر أنواع القيادة ديمقراطية ، الذى يشجع على الاشراف النشيط وعلى اشراك العاملين ٠ وقد اقترح الفصل الحالى بعض الطرق النافعة للتفكير فى التنمية التنفيذية ووجه انتباها خاصا الى التدريب فى الوظيفة ، والى علاقات المشورة بين كل من الرئيس ومرؤوسيه المشرفين على العمل ٠ وتقع على المديرين مسئولية مزدوجة ـ الأولى مسئوليتهم نحو تنمية أنفسهم الذاتية ، والثانية توفير الجو والفرص التى تساعد على تنمية المديرين المرؤوسين الذين يخضعون لاشرافهم ٠ وأبعد من ذلك تقع على الرئيس الأعلى وعلى كبار موظفى الادارة مسئولية خلق جو يشجع ـ ويحث فى الواقع ـ على تنمية الادارة وفرصة النمو طبقا لخطط المنظمة طويلة

(٢٢) Ibid., p. 521.

الأجل · ويجب أن تتم الموافقة على سياسات الشركة واجراءاتها مع وضع هذه الغاية فى الأذهان والمطالبة بمتابعة دورية لضمان أن كل شيء ممكن قد تم لتأمين التقدم فى الوظائف داخل الشركة ، وأن هناك عددا كافيا من المدربين يشغل الوظائف التنفيذية الرئيسية ·

ان التدريب والمشورة التى يقوم بهما رئيس يتصف بالفهم والمهارة يساعدان صغار المنفذين على تعلم وفهم وممارسة الثلاث المهارات التنفيذية الكبرى · وعن طريق نفس هذه الوسائل التدريبية الفردية يصبحون مدركين لمزايا المشاركة النشيطة فى ظل مدرب يقدم لهم مثلا من الأسلوب الديموقراطى المقيدة · ولو أن كثيرا من الوسائل الأخرى للتنمية التنفيذية تكون ذات نفع فى مكانها الا أنه يجب اقامتها حول نشاط التنمية فى الوظيفة باعتبار أن ذلك هو الأساس حيث يركز الرئيس على الاحتياجات الفردية لمرؤوسيه من المدربين وتوجيههم الى نضج أعظم ، بوصفه رجلا ومديرا ·

مراجـــع

كتب

Dooher, M. J., and Vivian Marquis (eds.): *The Development of Executive Talent: A Handbook of Management Development Techniques and Case Studies,* AMA, New York, 1952.

Mace, Myles L. : *The Growth and Development of Executives,* Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, Cambridge, Mass., 1950.

Riegel, John W.: *Executive Development,* University of Michigan Press, Ann Arbor, Mich., 1952.

نشرات دوريــة

Allen, Norman: "Management Development at Boeing," *Assuring Adequate Reserves of Key Personnel,* AMA Personnel Series, no. 169, 1956.

Benge, Eugene J.: "Who's Smart Enough for Your Top Team in 1960?" *Factory Management and Maintenance,* July, 1956, pp. 142 - 144.

Dooher, Martin J. (ed.): "Current Practice in the Development of Management Personnel," AMA Research Report no. 26, 1955.

———: *Strengthening Supervisory and Executive Performance,* AMA Personnel Series, no. 167, 1956, pp. 3 - 63.

Given, William B.: "Must Managers Specialize? - The Case for Executive Versatility," *The Management Review,* November, 1956, pp. 973 - 983.

"How We Stand in Management Development," *Factory Management and Maintenance,* August, 1954, pp. 99 - 102.

Kempf, Paul S.: "Management Development in a Small Company," *Fitting Management Development to Company Needs,* AMA General Management Series, no. 174, 1955, pp. 27 - 46.

Phillips, Hugh J.: "Defining Objectives in Management Development *Management Planning and Manpower Development,* AMA, General Management Series, no. 173, 1954, pp. 27 - 37.

Reed, E. H. : "A Practical Plan for Executive Development," *Strengthening Supervisory and Executive Performance,* AMA Personnel Series, no. 167, 1956.

Saunders, Dero A.: "Executive Discontent," *Fortune,* October, 1956, pp. 154 - 156.

Smiddy, Harold F. : "General Electric's Philosophy and Approach for Manager Development," *Fitting Management Development to Company Needs,* AMA General Management Series, no. 174, 1955, pp. 3 - 26.

Spates, Thomas G.: "What's Wrong with Executive Development?" *The Management Review,* December, 1956, pp. 1073 - 1080.

Stolk, William C.: "A Look at the Next Ten Years in Management," *Changing Patterns and Concepts in Management,* AMA General Management Series, no. 182, 1956.

Stolz, Robert K.: "Getting Back to Fundamentals in Executive Development," *Personnel,* May, 1954, pp. 434 - 444.

Strong, Lydia: "Executives Wanted: The Managerial Manhunt," *The Manegement Review,* February, 1957.

Suman, John R. : "Growing a Good Executive Crop," Standard Oil Company of New Jersey, New York, 1953. (Booklet.)

Teele. Stanley F.: "Developing Tomorrow's Business Leaders," *The Management Review,* July, 1956, pp. 605 - 611.

Warner, W. Lloyd, and James C. Abegglen, "Executive Careers Today: Who Gets to the Top?" *The Management Review,* February, 1956, pp. 83 - 94.

الفصل الثامن عشر

إمكانيات الناس التى لم تستغل

أوحت الفصول السابقة بعدة مجالات يستطيع فيها منفذو الأعمال العون على اطلاق القدرات الانتاجية والخلاقة لهؤلاء الناس الذين يصلحون كل منظمة انسانية • وعلى النقيض قد لاحظنا أن هناك أسبابا كثيرة تجعل الموظفين لايشعرون بأنهم مدفوعون لتقديم خير مافيهم • آن هناك شكوكا ومخاوف وضغوطا اجتماعية تقف فى الطريق •. وكذلك قد لاحظنا صعوبة موقف مشرف الخط الأول أو رئيس العمال الذى يقع بين ضغوط متعارضة من رؤسائه ومرؤوسيه وخليط من فئات الهيئات وكذلك من النقابة • إنها مشكلة حقا أن يتولى القيادة بطريقة من شأنها تشجيع هؤلاء الذين يحيطون به على أن يبذلوا قصارى جهدهم ، فى حين أنه نفسه تعتصره آتجاهات متعددة • ان مايتوقعه منه مرؤوسوه بوصفه قائدا اذا ماقورن بما يستطيع أن يؤديه فى الواقع وهو فى المعركة اليومية يغير كثيرا من الأسئلة •

ويواجه أيضا المديرون المتوسطون والمنفذون من المستوى الأعلى كثيرا من خيبة الأمل فى بيئة عملهم • وتميل المنظمات الكبيرة الى تعدد مستويات السلطة بحيث تسمح باتصالات حرة طليقة والاتجاه فى كثير من الشركات هو تركيز اصدار القرارات فى القمة •

وفى بعض الأحيان لايتوافر للمنفذين القادرين الا فرصة قليلة لاستخدام تعليمهم وتجربتهم ومبادآتهم وخيالهم فى المعاونة على حل المشكلات المهمة التى تواجه العمل • وبالاختصار قد رأينا أن امكانيات الناس فى المستويات المختلفة فى كثير من المنظمات تظل غير مستدرة ، وذلك لأن العلاقات بين الناس فى مثل هذه المنظمات تؤدى الى سوء التفاهم والشكوك والاحتكاكات وخيبة الأمل • ويترتب على كل ذلك فقدان العمل الجماعى وضعف الكفاية •

ولحسن الحظ يزداد ادراكنا للحقيقة بأن الامكانيات الكامنة فى الناس

يمكن استدرارها بواسطة الادارة · ولم يعد هـذا حلما مثاليا أو هـدفا نظريا ، فهناك أدلة متزايدة على أن منفذى الادارة فى كثير من المشروعات يجدون المفاتيح التى يفتحون بها مغاليق القوة التى تكمن فى المخلوقات البشرية التى تعمل لهم ، وقد أوضحت الفصول السابقة أن موجة غير مألوفة للطـاقة الانتاجية والأفكار الخلاقة يمكن أن تنبثق من منظمة ما وأن الانتاجية تزداد بمقدار ٤٠٪ بنفس الفئة من الناس · وقد ثبت أن الامكانيات قائمة عندما تجد الادارة الطريق الى استدرارها · وفى بعض الأحيان يمكن الاسراع فى تحقيق هذا الانطلاق للطاقة والعمل الجماعى ، ولكن ينشأ هذا فى أغلب الأحيان مما تجمع من نمو للفهم والثقة المتبادلة ·

وقد أسهم بحث العلاقات الانسانية بنصيبه فى الارشاد عن الطـريق للهيئات الادارية التى تسعى فى صـدق الى فهم أفضل للأسباب التى تحفز الأفراد والجماعات على تحقيق الحد الأقصى من الانجاز الجماعى · وقد لاحظنا فى تجارب شركة Western Electric أنه يمكـن أن ينقلب سـلوك الجماعة والانتاجية الى اتجاه ايجابى أو سلبى ، وذلك تبعا للظروف التى كانت تقـع الى حد كبير فى نطاق سيطرة الادارة · ومنذ ذلك الحين أدت بحـوث مركـز البحوث وألوف من دراسات البحـوث الأخـرى الى فـروض اجتهادية ، وأخيرا الى بعض تعميمات أوسع عن علاقات المنظمات وسلوكها · ولاتزال هذه موضع الاختبار فى الصناعة · وبتجمع الأدلة أصبح أكثـر وضوحا أن أساليب معينة يقـوم بها القادة من المنفذين قد ثبت أنها أكثر فاعلية من غيرها · ان بعض الفروض البالية التى عفى عليها الزمن – عن الناس وعن طبيعة القيادة وعن الهيكل التنظيمى – قد حل محـلها اتجاهات ايجابية نحو الناس وحاجاتهم وقدراتهم الكامنة ، فلكل منظمة انسانيـة شخصيتها الفريدة وتقاليدها وماضيها · وبيئتها الجماعية · ومن الواضح أن الأساليب الأحدث لاطلاق الامكانيات الموجودة فى المنظمة يجب تطويعها للظروف الخاصة فى كل حالة · وقد نوجه الى أنفسنا هذا السؤال : هل السلوك الانسانى الذى نجده فى الصناعة اليوم ·· هل هو أقرب أن يكون نتيجة تبعية لطبيعة الانسان البشرية ، أو ربما هـو أقرب الى أن يكـون نتيجة لطبيعة البيئة فى المنظمات الصناعية ؟ وفلسفة الادارة التقليـدية والسياسة التى تتخذها والتطبيق الذى تمارسه ؟ هذا السؤال الأساسى جدير باعادة النظر ·

احتياطينا من الطاقة والمبادأة

يعرف القارىء من تجاربه الخاصة أن لديه احتياطيا معينا من الطاقة والمهارات الكامنة والمبادأة التى قد لايستخدمها فى العمل بتاتا • وتظل قدرتنا العقلية ومواهبنا الخلاقة هاجعة مالم يوجه الينا تحد لاستخدامها نحو أهداف تبدو أنها جديرة باهتمامنا • واستدرار امكانياتنا بالكامل كأفراد يتوقف علينا جزئيا ولكنها تتوقف أكثر على الجو الذى نعيش فيه ونعمل • ونحن نعمل فى بيئة اجتماعية حيث يتأثر دفعنا الداخلى على نطاق واسع بالأفراد والجماعات التى نعيش معها •

ومن المعترف به جيدا وجود خلافات شاسعة بين الناس فيما يختص بقدراتهم الموروثة وفى طموحهم • ومع ذلك فلكل منا قدراته الخاصة التى بدت فيما سبق بعيدة المنال • وعندما تكشف لنا التجربة أننا نملك هذه القدرات يزداد طموحنا ونصبح أكثر تأكدا من قدراتنا الفطرية • فنحن نطلب مزيدا من الفرص لكى نختبر بها أنفسنا . ونكبر فى نظر أنفسنا وفى تقدير أولئك الذين يحيطون بنا • فاذا استطاعت الادارة أن تغذى هـذا النمو فى جو يبدو لنا آمنا من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية فان أغلبنا يكون على أستعداد لاستنهاض أنفسهم للاسهام بكامل طاقاتنا ومبادئنا نحو أسباب نؤمن بها وننهض لمقابلة التحدى •

لماذا اذن يبدو كثير من الناس اليوم وقد افتقروا الى الطموح والدفع اللذين يرغب منفذو الأعمال فى رؤيتهما فى منظماتهم ؟ هل علمتنا تجاربنا المبكرة فى نطاق الأسرة والمدرسة والمجتمع وابان سنواتنا الأولى فى العمـل أن الانجاز الذى لا هو بالجيد ولا هو بالردىء فى مسـايرة افكار الآخـرين هى السبيل الأسلم ؟ لقـد حاول كثير منا خلال سنواته الأولى أن يصـل غير معتمد على غيره وشعر بالقوة الكامنة المحتبسة بين جوانبنا لكى نجـد فى سنوات متأخرة أن بيئـة العمل قد خيبت شوقنا ومبـادئنا الى نقطـة أصبحنا عندها فى موقف : « لاتعط جهدك للغير » ، حتى ولو أن احترامنا لأنفسنا يوحى الينا أن هذا خطأ • لماذا يرتضى كثير من الناس تقليل اطماعهم واتخاذ موقف يعبر عنه المثل : « لقد خلقنا لنشقى » ؟ لـماذا ينظـر بعض الناس الى مركزهم نظرة معقولة ويذعنون للحقيقة بأن الدفع الذى لايعتمد على التغيير لايفيد فى بيئة الامتثال فيها متوقع ؟ لـماذا يلقى بعض الناس

بحقدهم على الآخرين ويتخذون أسلوبا لامحيد عنه بشأن قدرتهم على النمو والتقدم فى عملهم ؟ وعلى المنفذ فى المشروع أن يتدبر الاجابات على هـذه الأسئلة الصعبة عندما يسعى الى تحرير الامكانيات الكامنة فى الناس فى منظمته • ان لكل فرد بطريقته الخاصة وفى مستواه الخاص احتياطيا يمكن استخدامه لمعاونته الادارة ومعاونة الفرد لكى يحصل على الاكتمال عن طريق عمله • ونحن نعلم أن الاحتياطى موجود هناك ، وقد وجد كثير من المنفذين طرقا لاستدراره •

الفـــرد

ولننظر الى أنفسنا برهة ما • لماذا نعطى خير مالدينا لأوجه نشاط ومشروعات معينة دون غيرها ؟ ان الناس فى هذه الأيام لديهم فسحة أكبر من الوقت يستمتعون فيهـا بالحـرية فى ممارسـة أوجه النشاط المنـزلى والجماعى ؛ اذ يفضل البعض العمل فى حدائق الخضروات ، على حين يستمتع الآخرون ــ وهم بالملايين ــ بأوجه النشاط الخلاق الذى يقوم على : (اصنعه بنفسك) • ولايزال هناك آخرون يكرسون أقصى طاقاتهم طواعية لأعمال الحكومة المحلية والخدمات التعليمية والاجتماعية • ومع أننا نخرج حقيقة من أوجه النشاط هذه الا أننا ندفع اليها بكل قوانا وهمنا حتى ولو لم نضمن أى تعويض.وتستنهض هذه المشروعات التى تتحدانا احتياطينا من البراعةوالخيال. وتسوقنا الى حيث نعمل بجهد أشق • ومع ذلك نخرج بشعور من الرضا الكامل الذى يتحقق بجهد أقل مما نشعر به عادة بعد أداء العمل ، بمعنى أننا ندفع أنفسنا نحو أهداف تبدو لنا جديرة بالاهتمام بدلا من شعورنا بأننا مدفوعون بضغوط خارجية • اننا لانعمل والأغلال فى أيدينا والحراس فوق رؤوسنا •

عمل الجماعة

ان هذا الشكل من الانجاز الفردى لا يمكن أن يتكرر فى العمل الذى يلقى فيه بمجموعات كبيرة من الناس بقصد تحقيق هدف اقتصادى • وقد أشرنا فى الفصل الثالث عشر الى ما للقوة الكامنة فى عمل الجماعة من

تأثير فى تكييف شعور الأعضاء وسلوكهم فى الوظيفة · ويمكن تحويل هذه القوة الى اتجاهات ايجابية أو سلبية ، او بقاؤها على ما هى عليه · وقد افترضنا كيف يستطيع مشرف الخط الأول تولى القيادة بطرق تعمل على تنمية وحدة الجماعة وتماسكها · وهو يستطيع أن يستخدم علاقاته بالجماعة فى تخطيط الاجـراءات والسياسات والتغيرات المشتركة بطـرق من شأنها تأييد الجماعة له · وذلك ببذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف الخاصة بكل قسم · ومن خلال استخدام وسائل الاشراف الجماعى يستطيع أن يفعل الكثير باندماجه فى الجماعة ، ويحتفظ فى الوقت نفسه بمركزه المستقل بوصفه قائما باتخاذ القرارات وتحمل مسئوليات الادارة · وقد لاحظنا فى الفصلين التاسع والرابع عشر كيف يمكن أن تصبح وسائل القيادة الديمقراطية الأصيلة مفتاح العمل الجماعى والانتاجية فى القسم · ان احتياطى الطـاقة والمبادأة الموجودة فى الجماعة هائل عندما تتحول الضغوط الاجتماعية الموجودة فى الجماعة عن طيب خاطر الى اتجـاهات ايجابيـة · ويعرف الكثير عن الامكانيات التى تكمن فى الجماعات سواء للجماعات نفسها أو للأفراد التى تتكون منها الجماعات · ونحن فى حاجة الى مزيد من المعرفة قبل أن نستطيع بوجه عام تطبيق الأساليب التى كان لها نجاح مرموق فى حالات خاصة ·

لقد حدث تحول عام عن رجل الأعمال الأوتوقراطى ـ البطل الوحيد على المسرح ـ حيث كان الرئيس يشعر بأنه يعرف اجابة جميـع الأسئلة والناس فى جميع العصور قد ثاروا ضد هذا النوع من السيطرة · وفى هذه الأيام قد نمت معتقدات الناس بسرعة وطبقت بحرية بحيث يغلب أن يكون هناك رد فعل ضد هذه الحالة المتطرفة أيضا والحركات التى يمارسها المنفذون غير المخلصين ، الحريصون على الحصول على نجاح قصير الأجل أصبحت مكروهة · ومع ذلك فالزعيم الجرىء الواثق من نفسه الذى يحترم الناس باخلاص للحصول على نصحهم ومساعدتهم قبل أن يتخذ قرارات تؤثر فيهم انما يفجر ينابيع المبادأة والدفع الموجودة فيمن يحيطون به · انه يستخدم الجماعة للحصول على استشارة كاملة للارشاد والمشاركة قبل أن يمارس افضل حكم ينتهى اليه بنفسه · انه يتوقع وعادة ما ينجح فى الحصول من مداولات الجماعة وتصرفاتها على شىء يزيد كثيرا على ما كان يستطيع تحقيقه وحده بأفكاره الخاصة ولكن فى التحليل الأخير لابد أن تتوافر لديه الكفاية لتنفيذية والشجاعة للتحرك وفقا لتقديره الخاص · وعلى أية حال فالى المدى

الذى يستطيع فيه المنفذ ادماج أفكار مساعديه الأكفاء والوصول الى وحدة فى وجهات النظر التى يرتضيها الجميع والتى يقرر هو صحتها ، فان جميع من يعنيهم الأمر حينئذ سيفهم القرار ٠ ومادام قد شملهم الأمر جميعا شخصيا فالأغلب أنهم يعاهدون أنفسهم على انجاح هذا القرار عمليا ٠ وعن طريق هذه العملية يعين المنفذون من يحيطون بهم على ادراك امكانياتهم الفردية والجماعية ٠

النقــــابة

أكد الفصل العاشر امكانيات استدرار المواد البشرية الخاصة بالدفع والعمل الجماعى والمبادأة التى يمكن للنقابة أن تسلكها معا ٠ وبصورة مطردة حيثما أحرزت النقابة مركزا مضمونا بوصفها العميل الوحيد الذى يقوم بالمساومة نيابة عن أعضائها من الموظفين ، فانها توجه من جديد جهودها نحو الاشتراك مع الادارة فى ايجاد عائد أكبر حيث يشارك الجميع فى الأرباح وكلا الجانبين يقبل على المخاطرة رغبة فى الكسب المتبادل ٠ وقد لاحظنا الانجازات الناجحة فى ظل خطة « سكانلون » ٠ حيث اشترك فيها الموظفون بحماسة عن طريق نقابتهم فى تنمية الأفكار والاقتصاد فى التكاليف وتحسين الوسائل اذ يعلمون أنهم سوف يشاركون بنفس النسبة فى الأرباح ٠ وقد شاركت الادارة فى المعلومات عن تعقيدات العمل ، وبذلك غدا الموظفون ملمين لأول مرة وفى عبارات محددة بأين وكيف يمكن عمل وفورات فى الكلفة ، وقد استخدمت لجان النقابة معلوماتها الوثيقة عن الوظائف وكذلك خيالها الخلاق لتخرج بمئات من المقترحات كان لها قيمة حقيقية فى تخفيض التكاليف٠ لقد شعر أعضاء النقابة بالأمن فى وظائفهم ورأوا أن الهدف المشترك جـدير باهتمامهم سواء من الناحية المالية أو بوصفه فرصة للعمل الذهنى تماما مثل العمل اليدوى ٠ لقد تحققت امكانيات الطـاقة والأفكـار والعمـل الجماعى والانتاجية فى ظل خطط سكانلون ، والخطط الشبيهة بها ٠ وقد تحول أعضاء النقابات أنفســهم الذين سبق أن انغمسوا فى عمـل يعـوزه الحماسة ، والمستخدمون للوسائل التقليدية – الى منتجين ملمين بالمعلومات وتواقين الى العمل ، وقد اضطروا الى اشراك الادارة فى تجربتهم ومبادأتهم ، ذلك النوع من الادارة التى كان لها ثقة عميقة بامكانيات أشخاصها ، ووجدت السبيل لاستدرارها ٠

بعض المشكلات فى تحرير الإمكانيات

أجملنا فى العبارات السابقة بعض احتمالات استخدام القوة الكامنة لدى الناس فى كل منظمة ، فلماذا يكون من الصعب جدا على منفذى الادارة اشعال الشرارة التى تحقق النتائج المطلوبة ؟ واذا كانت احدى الشركات تستطيع أن تحقق النجاح بتفجير ينابيع المبادأة والانتاجية الموجودة فى أفرادها فلماذا لاتستطيع شركة أخرى تحقيق نفس الدرجة من النجاح باستخدام نفس الوسائل ؟ لا توجد اجابات قاطعة لهذه الأسئلة الصعبة ، ولكن من المفيد أن نتدبر بعض المشكلات التى تعترض الطريق ٠

ولسوء الحظ أن التاريخ الماضى للمشروعات التى غالت فى تطبيق الادارة العلمية بصورها المتطرفة فى تنميط العمل وفى طرق حوافز الأجر قد تركت فى نفوس عمال الصناعة بعض الشكوك العميقة والريب حول الادارة وأهدافها ٠ وكذلك تركت مقاومة الادارة للتنمية النقابية أثرها أيضا ٠ وأكثر من ذلك فرضت بعض الادارات تغييرات فنية ، وتغييرات أخرى أدت الى خلق عدم الثقة والشعور بعدم الأمان فى عقول العمال الذين كثيرا ماتعرضت أثناءها مهاراتهم المكتسبة وأرزاقهم للتهديد ٠ ان انعدام الشخصية فى كثير من المشروعات بسبب تناهى حجمها الكبير واتباع الرسميات فى الاتصالات الشخصية والافتقار العام الى المعلومات قد ترك كثير من الموظفين فى حالة شك من أمرهم ٠ ان مشروعات الأقدمية ، والتأمين ، والمعاشات ، ومطالب ضمان التوظف ؛ توحى جميعا بأن عددا كبيرا من عمال الصناعة قد ركزوا اهتمامهم على الأمان أكثر من الفرصة الحاضرة ٠ ان كثيرا من مجهودات الادارة فى العمل على اطلاق الطاقة والمبادأة الكامنتين فى مرؤوسيهم يوجه نحو هذه المخاوف والشكوك المتأصلة ٠

وقد لاحظنا فى الفصل السابع أن الأهداف واحتياجات الأفراد قد تتعارض مع الاحتياجات واشباع الرغبات التى تسعى وراءها جماعة العمل التى ليس لها صفة رسمية ٠ وكذلك فان ولاء الموظف لنقابته قد يتعارض مع كل حاجياته الفردية — كما يراها هو وحده — وولاءه للجماعة التى يعمل معها والشركة نفسها ٠ وعندما تتكون المنظمة من أفراد من أنواع مختلفة لكل منهم أهدافه المنفصلة وولاؤه فانه يصبح فى غاية الصعوبة الحصول على تأييد لأى أسلوب يوضع بقصد اطلاق امكانيات الناس ٠

وعلاوة على ذلك فليس كل الناس يبحثون عن أو قادرين على الارتقاء الى درجات أعلى • ويمكن أن تتعارض الضغوط المتزاحمة الخارجية والأهداف الاقتصادية فى المشروع نفسه مع طموح أشخاصه • وفضلا عن ذلك تنطوى كل منظمة انسانية على شبكة معقدة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية التى هى فى تغيير مستمر والتى تخلق ضغوطا جديدة وشكوكا جديدة وفرصا جديدة ومشكلات جديدة يجب على الموظفين والمشرفين أن يهيئوا أنفسهم لها •

وهذه فقط قلة من الأسباب الرئيسية التى جعلت من الصعب جداً على الادارة أن تحقق تقدما ملموسا فى اطلاق امكانيات الناس غير المستدرة • وفى السنوات الثلاثين الأخيرة فقط تقدم كل من البحث والتجربة العملية التى وضعت موضع الاختيار تقدما كافيا أشاع أملا حقيقيا فى امكان تحقيق تقدم جوهرى فى المستقبل •

ويجب أن نكتفى بمثل واحد مختصر لنبين كيف سدت شركة واحدة الثغرة فى علاقات موظفيها وخلقت علاقة جديدة حققت نجاحاً مستمراً • ولنستمع الى رد فعل أحد الموظفين لقيادة تنفيذية جديدة فى شركة «ماكوميك وشركاه» : قال انه سوف يستبدل بالخوف الثقة بهذا المشروع • انه وثق بالناس وتصور أنهم لو حصلوا على معاملة عادلة فسوف يستمرون فى العمل معه لمعاونته على بناء المشروع معا بوصفهم فريقا • ان أكبر تغيير لاياتى فى شكل دولارات أو سنتات ، بل فى الطريقة التى يعامل بها الناس وفى كيفية شعورهم نحو الشركة • انه أكثر من مجرد سياسات شخصية طيبة • ومن المؤكد أن لدينا كثيرا من الأشياء الجميلة فى طريق الأجور والمنافع ، ولكن أكثرها أهمية هى أننا فى الصورة • وبالعمل هنا تحصل على الفكرة بأن الناس يريدون حقا الاستماع اليك وأن يشركوك فى الأشياء بدلا من أن تكون جزءا من الآلة الموجودة حول المكان » (١) •

أسلوب منسق شامل

فى الماضى وضعت الادارة مزيدا من الاهتمام على محاولات تحسين العلاقات الانسانية والانتاجية بضربة واحدة • وكان هناك كثير من البدع ،

(١) Charles P. McCormick, *The Power of People*, Harper & Brothers, New York, 1949, pp. xvi-xviii.

وكثير من الوسائل الفنية لشئون الأفراد ، وكثير من النظريات المحدودة عن كيفية حل مشكلات العلاقات الانسانية على وجه السرعة • فأحدى الشركات تتبع تقييم الوظائف ، وأخرى تروج لبرنامج طموح للتنمية الادارية ، وثالثة تسير فى طريق خطة المشاركة فى الأرباح ، ورابعة تركز اهتمامها على حسن الاتصالات ، وتبدو المعاشات موافقة لشركة خامسة ، فى حين تتبع سادسة طريقة « لجنة العمال والادارة » أو شكلا من أشكال المشـورة المشتركة • وكل من هذه الأساليب قد يكون فى حد ذاته هدفا جديرا بالاهتمام . ولكنه اذا لم يرتبط بأسلوب شامل وأكثر اتساعا فيغلب ألا يحقق نتائج جديرة بالاهتمام •

فمثلا خطة المشاركة فى الأرباح يغلب أنها لا تبعث على زيادة الانتاج وتحسين الروح المعنوية اذا كانت تعوزها اتصالات ذات شقين : اذا اعتبرت الأجور الأساسية غير سليمة أو اذا كان الاشراف فى مستوى العمل ضعيفا • وسوف لايكون لخطة المعاشات الا أثر قليل — ان وجد — فى اشباع رغبات الموظف اذا كان ما يحتاج اليه الموظفون فعلا هو مزيد من الاستقرار فى العمل ، أو الحصول على أجور أعلى ترفعهم الى مسـتوى معدلات الأجـور التنافسية • وكذلك فان الشركة التى تركز اهتماما خاصا على اتصالات رسمية تناولها التحسين من أعلى الخط الادارى الى أسفله قد تجد أن أسلوب الضربة الواحدة قد يغفل اتصالات عليا وجانبية ذات أهمية بالغة ، أو قد يغفل وظيفة رئيس العمال بوصفه أهم حلقة للاتصال من والى الرجال الذين يقودهم •

وبدلا من هذه الأساليب المحدودة ينبغى للادارة أن تضع بالتدريج أسلوبا شاملا بعيد المدى ، دقيق التنسيق ، لمعالجة طائفة كاملة من المسائل التى يتضمنها بناء العمل الجماعى والحث على الانتاج عن طريق علاقات انسانية سليمة أحسن دمجها فى تكامل مع الادارة العلمية • وينبغى أن يكون واضحا للادارة حينئذ أنها لا تستطيع شراء ولاء الناس • ان الأسلوب الأبوى القديم — حيث كانت تعمل الادارة ما تظنه الأصلح لموظفيها — أصبح شيئا يمت الى الماضى • وقد لاحظنا فى الفصل الثانى أن هناك تغييرات واسعة فى تكوين جمهور العاملين •والناس فى الوقت الحاضر يطالبون الادارة بمطالب شتى للوفاء باحتياجاتهم المتنوعة ، وفى بعض الجهات تقدم التفكير الادارى الى النقطة التى تعتبر عندها ادارة شئون الأفراد أهم خط للمسئولية الادارية

تدعمه هيئة من الاخصائيين ممن أحسن تدريبهم فى ادارة شئون الأفراد ٠ التى لها مكانة فى مستوى القمة بالمنظمة ، ولقد تقدم التخطيط الطويل المدى فى المبيعات والاعتمادات المالية واعتمادات رأس المال ونواحى البحث للمشروع ٠ وكذلك يجب أن تخطط ادارة شئون الأفراد على أساس طويل المدى أحكم تنسيقه مع نواحى النشاط الأخرى للادارة ، ويجب أن تكون القوة العاملة المدربة متاحة حيثما وحينما يحتاج اليها ٠ ويغلب أن تكون مطالب شئون الموظفين محض تخمين ما لم يتنبأ بها عن طريق معرفة واضحة بخطط الشركة الجارية طويلة الأجل ٠

وهناك عناصر كثيرة لأسلوب منسق صمم من أجل تحسين نوع العلاقات الانسانية والمحافظة عليها ٠ وذلك النوع من العلاقات الذى يؤدى الى عمل جماعى فعال يفضى الى قمة الانتاجية ٠ وهذه هى مسئولية الادارة العليا التى تتطلب مشاركة من كل من المنفذين الاداريين والاستشاريين فى تنميتها وتنفيذها على أساس مطرد على المدى الطويل والافتراض وراء مثل هذا الأسلوب هو أن العلاقات الانسانية السليمة تنشأ من عدد كبير من عناصر مختلفة أحكم حبكها معا ٠ ومثل هذا الأسلوب يعتمد فيه كل عنصر على العناصر الأخرى ويدعم بها ٠ وتسهم العناصر جميعا اذا اخذت معا بنصيبها فى الوفاء بالحاجات الأساسية للمخلوقات البشرية فى جميع المستويات فى المنظمة ٠

وقد أجملت الفصول السابقة من هذا الكتاب للقارىء أنواع مسائل العلاقات الانسانية التى يجب أن تعنى بها هيئات الادارة فى الوقت الحاضر٠

وكل من هذه المسائل الهامة يجب أن تعالج معالجة كافية ، وأن تدمج فى تكامل فى أسلوب العلاقات الانسانية المنسق الذى سنجمله فيما بعد ٠ فمثلا البناء التنظيمى المبين فى الفصل الرابع لايمكن أن يعمل بطريقة فعالة ، كما لا يمكن اتخاذ قرارات سليمة ما لم تكن حلقات الاتصال ومكاتب البريد التى وصفت فى الفصل الثالث عشر تعمل بطريقة فعالة لحبك أوجه نشاط الناس معا ٠ ان العلاقات الانسانية أشبه بواجهة من الفسيفساء لا تتحقق نتائجها الفعالة الا اذا وفقت الأجزاء المترابطة بعضها مع بعض بحيث تكون الصورة الكاملة ٠

المكونات الرئيسية فى أسلوب شامل لمعالجة العلاقات الإنسانية

الشكل ١٨ ـ ١ وضع لتزويد المنفذين بطريقـة نافعة للتفكير فى مسئوليتهم نحو العلاقات الانسانية ، وكل عنصر من العناصر المبينة بالشكل على جانب من الأهمية ، وهى كلها مترابطة وليس من الممكن لأى من هذه العناصر أن يؤدى بمفرده الى نتائج هامة طويلة الأجل فى أى منظمة مهما كان حجمها ٠



شكل ١٨ ـ ١ أسلوب متناسق للعلاقات الانسانية

الرجل الرئيسى هو أنت

أنت مركز الدائرة ـ المنفذ الادارى الذى يقوم بالعمل بوصفك مخلوقا بشريا ٠ وكسائر البشر لك شعور بكرامتك بوصفك شخصا ، فأنت فى حاجة الى أن يحترمك الناس ٠ وترغب فى أن تكون أبا طيبا وتريد أن تحيا حياة نافعة ومنتجة ٠ كما تريد أن تكون من نوع ذلك القائد الذى يحصل على النتائج المثلى عن طريق تنسيق أعمال الآخرين ٠ وهذا يتطلب ثقة فى نفسك وثقة فى الآخرين ٠ ويجب أن تفهم أثر سلوكك على الآخرين الذين

قد يخالفونك فى وجهة النظر • وقد تساعدك فى توجيهك « ابتهالات الرجل الادارى » التالية :

« ابتهالات رجل إدارى »

اللهم امنحنى معرفة ذاتى لأعلم حقا من هو أنا وماذا أستطيع أن افعله وما لا أستطيع • امنحنى القدرة على التمييز لأوجه طاقاتى فى تلك الطرق التى تستخدم قدراتى على خير وجه ولا تتطلب مواهب لا أملكها •

امنحنى الحكمة حتى أتقبل الأخطاء بصدر رحب ، وأتعلم من تجاربى حتى أنمو وأتقدم وأتجنب تكرار الأخطاء •

امنحنى التواضع حتى أتعلم من الآخرين ، ولو كانوا أصغر منى سنا ، وأقل تجربة ، وأدنى منى مركزا •

امنحنى الشجاعة لاتخاذ القرارات عند ما تكون ضرورية ولتجنب الاندفاع عندما تنقضى ضرورتها •

امنحنى الحساسية لكى أحكم على ردود الفعل لدى الآخرين كيما أعدل من تصرفاتى للوفاء بحاجات هؤلاء الذين تؤثر فيهم •

امنحنى ملكة حسن التقدير لأميز قيمة كل فرد وأحترم جميع من أتصل بهم فلا أقتل نموهم ولا أمجد نفسى على حسابهم •

امنحنى الفطنة لأعترف بأنى لا أكون أكثر فاعلية مما يمكننى منه من يعملون تحت رئاستى ، وأن أتعامل معهم لكى يستطيعوا مساعدتى عن طريق مساعدة أنفسهم •

امنحنى السماحة للاعتراف بالأخطاء كثمن للتعلم الحقيقى ، وأن اقف بجانب مرءوسى متحملا مسئولية أعمالهم •

امنحنى البصيرة لتنمية فلسفة شخصية حتى تكون حياتى أكثر معنى وأكثر اشباعا ، وحتى أتجنب الأهواء تحت ضغط الظروف •

امنحنى الصبر لأعيش فى الواقع مع ظروفى مجاهدا دائما الى ما هو أحسن ، ولكن مع الاعتراف بالأخطار التى تنجم من التغييرات السريعة والعنيفة •

امنحنى يارب جميع هذه الأشياء حتى أحيا حياة أكثر نفعاً عن طريق زملائى الذين عن طريقهم أخدم مولاى عز وجل(٢) ·

فلسفتك الإنسانية

يختلف معنى كلمة الفلسفة بالنسبة لكل فرد · وقد ذكرنا فى الفصول السابقة بشىء من التفصيل العناصر المختلفة التى قد تتضمنها الفلسفة الانسانية للقائد التنفيذى · وأكدنا ضرورة ايجاد مقاييس أخلاقية سليمة لكل منفذ يستخدمها كارشادات لسلوكه · وبالاضافة الى ذلك يجب أن يكون لديك مجموعة من القيم الانسانية التى تم وضعها والتى يمكن تطبيقها فى منظمتك فى علاقاتك مع الآخرين · ولهذه الفلسفة مدلولات أوسع مدى حينما تسأل نفسك : ماهو الهدف الرئيسى والأخير لمشروعاتنا ؟ وكيف يتسنى لى – بوصفى قائدا – أن أساعد على تحقيق هذا الهدف فى عملى هنا مع الآخرين · لقد أصبح معروفا فى كل يوم أن رجال الأعمال على استعداد لقبول هذه الفلسفة البسيطة وان كانت جوهرية ·

الهدف الأساسى للمشروع هو خدمة المجتمع عن طريق بناء الرجال

بطبيعة الحال أن هذا لا يكفى فى حد ذاته ، وذلك لأن هؤلاء الرجال يجب أن ينتجوا سلعا نافعة يحتاج اليها الرجال والنساء وبأسعار يستطيعون دفعها ويرتكز نظامنا الاقتصادى على الانتاجية بوصفها العامل الأساسى فى رفع مستويات معيشة الناس بحيث يستطيعون أن ينعموا بحياة مثمرة ·

وبالنسبة للآخرين فان أسلوبهم هو « الوظيفة هى الحياة ، وحيث توجد يمكن أن تجعل للحياة معنى حقيقيا » وما زال آخرون يقبلون الافتراض بأن الغرض الأساسى للمشروع هو تحقيق الأرباح · ووجهة النظر التقليدية هذه تعتنقها الدول الرأسمالية على نطاق واسع ، وقلما تكون موضعا للنقاش ويفضل البعض أن ينعتوا هذا الهدف الاقتصادى الضيق بقولهم : « ولو أن الأرباح مهمة فى حد ذاتها الا أنها لا تعين الهدف النهائى ولكنها فقط الحافز

(٢) Robert L. Katz, "An Administrator's Prayer," *Harvard Business Review*, March-April, 1957, p. 40.

فى المشروع » • ولا يظن هنا أن بناء الرجال واستخدام امكانياتهم فى العمل يجب أن يفسح الطريق للاعتبارات الاقتصادية ، بل هى أبعد مايكون عن ذلك ـولكن يمكن تحقيق أكبر قدر من الأرباح عندما يواجه الناس التحدى وينمون كلما وجدوا مخرجا لاحتياطيهم من الطاقة والمهارة والمبادأة التى يعطونها عن طيب خاطر بطرق تساعد على كل من تلبية احتياجات الناس ومن الاسهام فى نفس الوقت فى نجاح الشركة • وقد أثبت كثير من المنفذين ذلك عمليا •

وليس من المعقول أن تكون هذه فلسفة ذات وجهين توحى بأن ممارسة العلاقات الانسانية السليمة ماهى الا أسلوب فنى حديث تستطيع به الادارة تحريك الناس لكى تحصل منهم على مزيد من العمل ، ومن ثم قد تحصل الشركة على نصيب الأسد من المكاسب ، كما أنها ليست فلسفة تلك التى تتضمن « الابتسامة العريضة والقلب الدافىء والعريكة اللينة » • والمدير الذى ينظر الى وظيفته بوصفها بناء لشركة نامية كما هى بناء للرجال يقبل ذلك على أنه هدفه النهائى طويل الأجل • فهو لديه ما يكفى من الثقة الايجابية فى الناس ليدرك أنه كلما اكتسب الرجال شعورا بالاكتمال الشخصى عن طريق عملهم أطلقوا عن طيب خاطر امكانياتهم الكاملة لدرجة أن القيم المضافة التى تم ايجادها يمكن اقتسامها بطرق تعود بالنفع عليهم ، وعلى الشركات التى يعملون بها ، وعلى المجتمع •

فلو أخذت بالفلسفة القائلة بأن الهدف الرئيسى والنهائى لحياتك العملية هو مساعدة الذين يحيطون بك على النمو ، فان هذا يعنى أنك تتحمل مسئوليتك بصفة واقعية وجدية فى تطبيق هذا الأسلوب على جميع مراحل حياتك العائلية ، وحياتك العملية ، وحياتك فى المجتمع • وهذا يعنى أيضا أنك تزن المدلولات الانسانية عندما تتخذ قرارات فى مجالات المبيعات والانتاج والتمويل • وهذا يعنى أنك تذكر نفسك دائما ـ طبقا لأحدث الدراسات بأن الانتاج والتوزيع وخدمة المشروع لاتتحقق فى آخر الأمر الا عن طريق التعاون الصادق المستمر للمخلوقات البشرية الأخرى الذين تقوم أنت بتنسيق مجهوداتهم • وقد رأينا فى الفصول السابقة كثرة الطرق التى يستطيع بها الأفراد والجماعات والنقابات المقاومة عند ما تفشل الادارة فى تقدير احتياجاتهم وشعورهم وشكوكهم وآمالهم ومخاوفهم • ومن الواضح أن الناس يستطيعون منع الادارة من تحقيق أهدافها •

ان الناس موردك الأساسى ، ويجب أن تتوقع منهم وتطلب أفضل ما لديهم بشرط أن تنشىء البيئة الصالحة التى تسمح لهم بالنمو والتقدم ٠ وعندما تستطيع أن ترى فرصتك فى العمل على هذا النحو ، وبقدر كاف من الاقناع ، بحيث تولى هذه السياسة أوجه نشاطك بوصفك منفذا ، فانك حينئذ تكون قد اضفت عنصرا جوهريا لأسلوبك الشامل فى العلاقات الانسانية ٠ وليست هذه نظرة سهلة ــ بل هى أبعد ماتكون عن ذلك ــ لأن هذا يعنى أنك تجاهد فى سبيل أعلى مستويات الانجاز التنفيذى لنفسك ومن ثم قد تقود الآخرين الى تحقيق أعلى امكانياتهم فى الحياة ٠

وجهات نظرك فى العلاقات الإنسانية

ان فلسفتك الشخصية تزودك بالأساس الجوهرى لوجهات نظرك فى العلاقات الانسانية ٠ ووجهات النظر هذه تساعدك على تحليل وتقييم المشكلات الانسانية التى تواجهك ٠ على أساس واقعى ، فانت أكثر دراية وأكثر احساسا وأكثر اهتماما بشبكة العلاقات الانسانية التى تحيط بك ٠ وأنت تسعى لفهم الموقف العام قبل أن تتصرف ، وأنت تعلم أن قراراتك يجب أن يتولى أناس تنفيذها ، وأنت تعترف بفردية كل شخصية انسانية ، وتسعى لفهم معتقدات جماعات العمل غير الرسمية التى قد ترى الأشياء وتشعر بها بطريقة مختلفة عنك ، وأنت تقبل ذلك وسوف تكون فى معاملتك لهؤلاء الذين يحيطون بك موضوعيا بقدر الامكان ٠ وسوف يحترمونك من أجل مستويات الأداء العالية التى تتطلبها من نفسك ومنهم ، وسوف تحترم زملاءك ومرؤوسيك لما هم عليه بوصفهم مخلوقات بشرية ٠ لهم امكانياتهم من القوة ونواح من الضعف مثلك تماما ٠ فسوف تسعى لتنمية جوانب قوتهم الارشاد الدقيق والتدريب المستمر والمشاورة المتكررة فى الشئون التى تعنى الطرفين ٠ وسوف تفرض السلطة بمزيد من الثقة وتترك مرؤوسيك أحرارا لينموا عن طريق اتخاذ قرارات فعلية فى مجال عملهم ٠ وعن طريق تطبيق وجهات نظرك فى العلاقات الانسانية تستطيع أن تبنى منظمة ذات كفاية من رجال متحمسين يحيطون بك ٠ لن يستطيع الجميع بلوغ القمة ولكن الجميع يستطيعون أن يكتسبوا الشعور بالانجاز الحقيقى والادراك ، وكذلك الشعور بالانتماء ويستطيعون توسيع آفاقهم وهم يصعدون الى مستويات أعلى جديدة فى ظل قيادتك الملهمة ٠

سياستك الخاصة بشئون الأفراد وقراراتك التنفيذية

ان فلسفتك فى علاقاتك الانسانية ووجهات نظرك سوف لا يكون لها قيمة بالنسبة اليك وأنت تشترك مع منفذين آخرين فى تنمية السياسات المتعلقة بشئون الأفراد • ومن المؤكد أن قراراتك التنفيذية سوف تتأثر بأسلوبك الأساسى فى العلاقات الانسانية ، والسياسات الخاصة بشئون الأفراد الواضحة المعالم انما وضعت لارشاد جميع المنفذين بالشركة فى اتخاذ أنواع القرارات التى تنشىء العمل الجماعى وتشجع على النمو والانتاجية • وتصبح هذه السياسة مجموعة من القوانين الأساسية ـ وثيقة الحقوق التى تضمن معاملة عادلة وثابتة •

لتدعيمها رسميا ولدوامها ينبغى أن تكون السياسات الخاصة بشئون الأفراد مكتوبة ، كما ينبغى أن يوافق عليها رسميا الادارة العليا ومجلس الادارة • أن منظمة انسانية بدون سياسة خاصة بشئون الأفراد ومرتبطة بالنموذج الشامل لسياسة الشركة وأهدافها كسفينة بغير دفة • وينبغى أن نتوقع من المنفذين الاداريين والاستشاريين من جميع المستويات أن يعملوا فى نطاق مسئولياتهم الواسعة ، وتزودنا السياسات السديدة الخاصة بشئون الأفراد بمسلك وتوجيه فى ادارة شئون الأفراد التى يتولاها المنفذون القائمون بالعمل والاستشاريون الاخصائيون • وعند ما يقوم جميع المنفذين بتطبيقها بطريقة موحدة باتخاذ قرارات تمس الأفراد فان أساسا سليما لجهود منسق للعلاقات الانسانية قد وضع • وتقول السياسات فى الواقع « هذه هى الكيفية التى نزمع أن ندير بها مشروعنا » ، ومثل هذه السياسات الخاصة بشئون الأفراد تساعدك على تنفيذ أهداف علاقاتك الانسانية لعلمك أن المنفذين الآخرين يهتدون بنفس المبادىء • وينبغى أن توضع السياسات الخاصة بشئون الأفراد بحيث تساعد على توجيه جهود الناس نحو بلوغ الأهداف الاقتصادية للشركة (أنظر شكل ١٨ ـ ١) • ومثل هذه السياسات تزيد درجة أخرى فى سلم توفير الفرصة للنمو الذى يحرر امكانيات الناس فى منظمتك وتقدم القرارات التنفيذية التى يهتدى فيها بهذه السياسات البرهان على أن الادارة تعنى ما تقول •

ممارساتك الخاصة بشئون الأفراد ووسائلها وطرقها الفنية

يجب تدعيم السياسات الخاصة بشئون الأفراد بممارسات وطرق

ووسائل فنية سديدة صممت من أجل الادارة الفعالة • وينبغى أن تطوع الأساليب الفنية بعناية لتلائم موقفك المحلى ومطالب صف الاداريين بالمنظمة المسئولين بصفة رئيسية عن تنفيذها • والممارسات والوسائل الفنية الخاصة بشئون الأفراد ما هى الا عنصر آخر فى الواجهة الشاملة للأسلوب المنسق للعلاقات الانسانية • ومثل هـذه الأساليب الفنية وحدها بدون سند من سياسات خاصة بشئون الأفراد يقوم بها منفذون قد أخذوا بوجهات نظر سليمة فى العلاقات الانسانية التى لاتستطيع أن تفعل الا القليل ان وجد ، وتواجه كل منظمة اختيارا واسعا من طرق ممارسة شئون الأفراد التى اتبعت فى الصناعه خلال العشرين السنة الماضية • وقد أوضحت التجربة أن مايصلح لشركة ما كثيرا مالايصلح لأخرى لها تقاليدها الفريدة ومطالبها الخـاصة وأهدافها •

والطرق المتنوعة لممارسة شئون الأفـراد التى تتبـع ينبغى أن تسهم فى سد الكفاية الانسانية الأساسية التى تظهـر فى الدائرة الخارجية فى الشكل ١٨ ــ ١ وفى كل قطعة من الدائرة الشاملة ينبغى أن تتخذ الادارة الوسائل الفنية التى سوف تكون أصلح من غيرها فى معاونة الناس على النمو فى عملهم • وسوف تختلف الوسائل الفنية تبعا لاختـلاف حجـم المنظمة والطرق التى يطبقها المنفذون • وهى تساعد على التأكد من أن السياسات العريضة تضمن عدالة فى تطبيقها •

ومن المهم أن تدرك أن الطرق المختلفة لممارسـة شئون الأفراد يعتمد بعضها على بعض ، وكل ممارسة ينبغى أن ترتبط بغيرها وتشد من أزرها • فمثلا الموظف الذى يتمتع بأمان فى وظيفته سوف يكون أكثـر استعدادا لتقديم اقتراحات فيها مزيد من الذكاء فيما لو وصلته بيانات صحيحة عن طريق الوسائل الفنية للاتصال ، وكذلك فيما لو لقى تشجيعا من اشراف حسن • ولمثل هذه الأساليب الشاملة الموجهة نحو أهداف انسانية واضحة المعالم طويلة المدى ضمان بأن ممارسات الأفراد تشجع على العمل الجماعى الأمثل والانتاجية المثلى •

الموازنة بين الاحتياجات الإنسانية والاقتصادية

وأنت بوصفك قائدا تنفيذيا تستخدم الأساليب السابق ذكرها فى

مجهوداتك فى اقامة توازن معقول بين الاحتياجات الاقتصـادية للمشروع والاحتياجات الانسانية والاجتماعية لموظفيك • ويكون هذا التوازن فى بعض المشروعات أسهل تحقيقا منه فى غيرها • وكما لاحظنا فى الفصل السابع (ملحق ٧ ـ ٢) يمكن ان ينظر الى احتياجات الموظفين هذه من أربع وجهات نظر مختلفة على الأقل ، والتى تتعارض بعضها أحيانا مع بعض • وفضلا عن ذلك فان احتياجات الأفراد والجماعات فى تغير مستمر • وكذلك فان الاحتياجات الاقتصادية للشركة أصبحت تخضع لمزيد من تغييرات متعددة وكثيرة منها بعيد عن السيطرة المباشرة للادارة • وعندما تستدعى الضرورة تطبيق تغييرات على جماعة من الناس كانوا فى حالة من التوازن فى علاقاتهم فيغلب أن تقوم صعوبات • فقد يسىء كل من الادارة والنقابة أو جماعات الموظفين الذين يمسهم الأمر ـ فهم بعضهم لأغراض البعض الآخر ، ومن الحيوى أنه ينبغى على المنفذ أن يدرك كلا من طبيعة وأهمية احتياجات هؤلاء القـوم الذين يعملون من حوله بحيث يستطيع عند وضع خططه واتخاذ قراراته أن يقيـم بقدر الامكان افضـل توازن طـويل الأجل بين مطالب الشركة والاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية للرجال • وقد أوحت الفصول السابقة بعدد من الطرق التى يمكن بها تحقيق هذا الهدف الصعب المنال •

وليس مثل هذا الأسلوب ترياقا شافيا لأنه لا يوجد شىء من هذا القبيل عندما ترغم الاعتبارات الاقتصادية والادارة على أن تحيد عن نماذج السلوك المعتادة تحقيقا لأهداف محددة • وهنـاك حتما أوقات تثار فيها الشكوك والمخاوف كلما شعر الناس بأن أقدامهم تداس لأسباب لايستطيعون قبولها • ولكن فى المدى الطويل عندما يعتقد المنفذون فى الفلسفة الانسانية التى أجملناها آنفا وعندما يطبقون وجهات النظر فى العلاقات الانسـانية وسياسات شئون الأفراد عند اتخاذ القرارات التى تمس الناس فان كثيرا من سوء التفاهم الذى لا لـزوم له سوف يخلى السبيل لمـزيد من التفـاهم المتبادل والتعاون •

العلاقات المتداخلة للعناصر

لقـد تم وصف العناصر المتنـوعة لأسـلوب منسق شـامل للعلاقات الانسانية وتأكيد أهمية تداخل علاقات كل عنصر بالآخر التى تمتد من مركز الدائرة الى خارجها فى الشكل ١٨ ـ ١ • ويرتكز الأسلوب المتكامل بأجمعه

للعلاقات الانسانية الذى تقوم به الادارة — على الاقتناع بأن الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية واحتياجات التنمية للموظفين يجب أن يفى بها منفذو الادارة الذين يتبعون ويمارسون بطريقة موحدة وجهات نظر فى العلاقات الانسانية مبنية على اقتناع واضح المعالم بأن النـاس أفراد آدميون وليسوا « عملا » يمكن التصرف فيه ليلائم احتياجات الشركة فحسب ٠ ان مستويات عالية من الانجاز وعملا جماعيا محـكم الترابط يشجع عليه منفذو الادارة الذين يسعون لبناء الرجال ، سعيهم لبناء الشركة هى أهداف تستحق الجهاد من أجلها فى المدى الطويل ٠

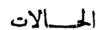
نتائج عامـــة

لقد تم تقدم عظيم فى فهمنا للعلاقات الانسانية فى منظمات العمل ٠ التى تتغير بسرعة ٠ وتعلمنا الـكثير من مختلف البحوث عن أنواع البناء التنظيمى وطرق القيادة التى تحرر امكانيات الناس التى لم تستدر ٠ فنحن نعرف أكثر عن طبيعة الاحتياجات الانسانية كما يراها الناس أنفسهم ٠ وكذلك نحن نتعلم أى الخطوات تستطيع الادارة أن تتخذها لتحقيق هذه الاحتياجات بطرق واقعية فى نظامنا الاقتصادى الرأسمالى ٠

ويتعلم المنفذون أن الادارى الحازم بل العادل الذى يدير فى يسر سفينة محكمة البنيان » يزرع الاحترام ويغذى العمل الجماعى فى أفضل صورة ويحافظ على الانتاجية ، وتستطيع الروح المعنوية العالية والانتاجية المثلى السير جنبا الى جنب عندما تنشىء الادارة ذلك النوع من الجـو الذى يستطيع الناس أن ينموا فيه داخل عملهم ٠ وقد نجح عدد كبير من المنفذين فى ادماج الأساليب الهندسية للادارة العلمية فى أساليب العلاقات الانسانية التى يزكيها هذا الكتاب الى الحد الذى تتحقق عنده النتـائج المثلى لكل من الشركة والناس الذين يعملون بها ٠

يأمل المؤلف أن يكون هذا الكتاب قد سـاعدك على بلورة تفـكيرك وتعميق نظرتك الثاقبة فيما يختص بالعلاقات الانسانية فى العمل ٠ وهو يأمل أيضا أنك اذا كنت قد كسبت فهما متزايدا فسوف يمكنك ذلك من العمل مع من يحيطون بك بطرق سوف تطلق الامكانيات الكاملة للقوة والمهارة والمبادأة والتعاون المحتبسة فى نفسك وفى نفوس الآخرين ٠

والمنفذون من رجال الأعمال الأمريكيين ، وعدد متزايد من المنفذين فى الدول الأجنبية ، على وشك أن يثبتوا للعالم أن ممارسة العلاقات الانسانية السليمة هى المفتاح الأكبر لمعاونة الادارة فى خدمة أفضل لاحتياجات المجتمع • ويقدم المنفذون بمحافظتهم على جوهر الديموقراطية فى قيادتهم للناس فى العمل أسلوبا ايجابيا للحرية والديمقراطية اللتين تنتشران فى شتى أنحاء العالم •



الحـــالات

تقـــديم الحـــالات

الحالات التالية مأخوذة من مواقف فعلية فى ميدان الأعمال فى الولايات المتحدة ، وفى عدد من البلدان الأوروبية • وهى لم تصـــمم لتبين الطرق الصحيحة أو غير الصحيحة لمعالجة المشكلات الانسانية ، ولكنها ينبغى أن تستخدم فى أغراض المناقشة • وفى أغلب الأحيان تخفى الحالات بطرق متعـــددة ، حتى يحتفظ بسرية الأشخاص والشركات المعنيـــة ، ولكن جوهـــر الحوادث يعرض بأمانة • وسوف يلاحظ القارىء أن الحالات تحتـــوى على خليط من الحقائق والآراء والفـــروض والاتجاهات والمشاعر التى يجب على رجل التنفيذ أن يقيمها عند الوصول الى قرارات واتخـــاذ اجراء ما بشأنها • ولما كان من النادر أن يكون لدى رجال التنفيذ والذين يعملون تحت ضغط الوقت ، كل الحقائق التى يرغبون فيها ، فان هـــذه الحالات تصف تلك الحقائق التى ظهرت أهميتها لرجـــال التنفيذ المعنيين فى كل حـــالة • وقد اختبرت الحالات التى حدثت فى البلدان الأوروبية بعناية حتى يمكن تحليلها ومناقشتها دون أن يكون ضروريا أن يعرف القارىء ثقافة البلد المعينة وطرق معاملاتها معرفة وثيقة • ذلك أن للعلاقات الانسانية وللمشكلات الانسانية أوجها كثيرة ذات صبغة عالمية بالرغم من الاعتراف بأن التقاليد والظروف الخاصة قد تختلف من بلد الى بلد •

من الممكن أن يرى كثير من قراء هذا السفر أية حالة من الحالات بالذات لأول مرة • ويتســـاءل عن مصدر هـــذه الحالات ؟ وكيف جمعت ؟ كيف تستخدم الحالات فى الدراسة ؟ كيف تناقش بأحسن الطرق ؟ ما هو دور قائد المناقشة ودور المشترك فيها ؟ هل تستخدم الحالات فى الجامعة فقط أو فى مدارس التدريب للدراسات العليا ، أو أنه يمكن استخدامها استخداما سليما فى أى موقف فى دائرة الأعمال لتساعد الناس على الوصول الى تفاهم أفضل لعلاقاتهم بالأفراد الآخرين فى المنظمات ؟ • يجب أن تكـــون

الاجابات المختصرة كافية ، على أن يحال القارىء الذى يرغب فى اجابات أكثر تفصيلا لهذه الأسئلة الى المصادر الأخرى المبينة فى أسفل(١) ٠

قد جمعت هذه الحالات بواسطة باحثين مدربين من بينهم المؤلف الذى قام باتصالات مباشرة بالشركات ، وبكثير من الأشخاص المتصلين بالحالات ، حتى يقدم بيانا أوليا قريبا للمشكلات والأحداث أو لسلسلة التطورات التى وقعت فعلا داخل أية شركة ٠ وقد بينت التجربة أن المناقشة الكاملة لمثل هذه الحالات بين مجموعة من الناس ، يمكن أن تؤدى الى ضروب جديدة من التبصر والى فهم أعمق لمن يعنيهم الأمر ٠ وفضلا عن ذلك فان الحالات تضع المشتركين فى مركز حيث يجب عليهم فيه اتخاذ القرارات بعد تقييم التعديلات المختلفة ، كما يجب عليهم تحديد أهدافهم ثم وضع خطة للعمل لمعالجة الموضوعات محل البحث ، وهم شاعرون بالمسئولية ٠ وينمو التقدير والمهارات فى كل من اصدار القرارات والقيام بالتصرفات المتصلة بالغير من الناس خلال مناقشة الحالات ، وخاصة عندما يجب على المشتركين أن يبرروا استنتاجاتهم لغيرهم فى المجموعة ممن يكونون قد توصلوا الى تفسيرات واستنتاجات مختلفة تماما من تحليلهم للحالة بذاتها ٠

أما عن دور قائد المناقشة فيقال ان لديه وظيفة هامة تحتاج الى مهارة والى معرفة صحيحة بالموضوع والى خيال والى قدرة على حض الآخرين على قدح اذهانهم ، فى حين ينشط هو ويقود المناقشة ، ويبتعد قائد المناقشة عن دور المعلم أو الأستاذ التقليدى مادام لا يحاضر ولا يتصرف كما لو كان « الحجة » ، بل سوف يثير الأسئلة لتنشيط المناقشة ولمساعدة المشتركين على رؤية نقط الضعف فى براهينهم ٠ وسوف يضيف بعض المعلومات أو الملاحظات التى سوف تساعد أفراد المجموعة المشتركة فى المناقشة على زيادة التعمق فى المشكلات موضع البحث ، أو على زيادة التعمق فى استكشاف أوجه أخرى للحالات ، وهو يشجع التحليل التفصيلى للموقف بأكمله ويثبط

---

(١) Kenneth R. Andrews, *The Case Method of Teaching Human Relations and Administration,* Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1951. Malcolm P. McNair, *The Case Method at the Harvard Business School,* Papers by Present and Past Members of the Faculty and Staff, McGraw-Hill Book Company, New York, 1954.

التعميمات أو الحلول « دفعة واحدة » ٠ أنظر الفصل التاسع وكذلك الفصل الحادى عشر على الأخص ، الذى يتصل بالموضوع ٠

هذا وتصمم الحالات بحيث تصلح فى مختلف البرامج الجامعية كما فى ميدان الأعمال أيضا ٠ ويوجد فى ميدان الأعمال أشخاص لديهم قدرة طبيعية على قيادة المناقشات ، وهذه القدرة يمكن أن تنمو وتتطور عن طريق التجربة فى حين يجب تدريب الآخرين ؛ اذ تعتبر قيـادة المناقشات مهارة تنفيذية حيوية من الممكن تنميتها ٠ وفى المشروعات الصغيرة يمكن أن يفيد الرئيس الأعلى أو أحد كبار معاونيه فى قيادة المناقشات الجماعية ، وهم سوف يستفيدون من ممارسة تجربة القيادة نفسها ومن زيادة فهم مشكلات العلاقات الانسانية وطرق معالجتها التى تثار أثناء المناقشة ٠ أما فى المشروعات الأكبر حجما فان رجال التنفيذ العاملين (رؤسـاء الأقسام سواء فى المراكز التنفيذية أو الاستشارية) يمكنهم اكتساب فوائد مماثلة ، وبخاصة اذا ساعد قسم التدريب فى اعدادهم لقيادة جماعات المناقشة بمهارة ٠ وفى أحوال أخرى قد يدعو الموقف الى أن يقود مناقشة الحالات الخاصة بالعلاقات الانسانية عضو من أعضاء قسم التدريب ، وسوف يكون لكل حالة من الحالات أوجه شبه معينة مع المشكلات الحقيقية التى عاناها المشتركون ، أو يرجح أن يعانوها فى معالجة مشكلات العلاقات الانسانيـة التى لا تنتهى أبدا فى كل مستويات المنظمة ٠

وقد يسأل القارىء : ماهى العـلاقة بين موضـوع الكتاب والحـالات ؟ هل تتصل كل حالة بفصل خاص من الكتاب ؟ هل يجب على أن أحـاول توضيح كيف أن بعض الأفكار المبينة بالنص يمكن أن تطبق على مواقف خاصة بحالات معينة ؟ وعلى العموم يمكن القول أن كل موقف خاص بحالة ما يثير أسئلة نوقشت فى فصول مختلفة من الكتاب مناقشة هادفة ، ومشكلة القارىء هى أن يجد طرقا ليعبر فوق الثغرة بين الآراء والمسالك ووجهات النظر المعبر عنها فى النص (أو آرائه هو التى قد لا تتفق بالضرورة مع تلك المبينة فى الفصول السابقة) وأن يطبقها بطرق مختلفة على المواقف الثابتة الموجودة فى الحالات ، وباختصار كيف وبأى الطرق ومتى وعن طريق من يوفق بين المسالك الموضحة فى الكتاب وبين المواقف الخاصة بالحالات موضوع المناقشة ؟ هناك توجد « مبادىء » قليلة خاصة بالعلاقات الانسانية يمكن تطبيقها على كل موقف ، وعلى القارىء أن يختار من الحلول أو القرارات

والتصرفات مايبدو أنه الأكثر مناسبة وايجابية فى البيئة الخاصة التى تحدث فيها الحالة ، ومع الأشخاص والجماعات المعنيين • (أنظر الفصل الحادى عشر من أجل تفصيلات أكثر لمعالجة هذا الموضوع) •

قد تعطى مواد النص نقطة البدء فى تحليل الحالات ولكن نادرا ماتطبق تماما ولابد أن تأخذ القرارات وخطط العمل المقترحة فى حسبانها مثل هذه المسائل كأهداف الشركة وتقاليدها ، والمنافسة ، والاحتياجات الفنية ؛ والنقابة المعنية ، والعلاقات الرسمية وغير الرسمية ، والمسائل الهامة الخاصة بالتوقيت ، وكثير من الأوجه الأخرى التى تختلف من حالة الى حالة • ولأول وهلة سوف يبدو البحث عن أجوبة للحالات كتجربة مثبطة للهمم لأنه يجب على المشتركين أن يميزوا الى أى مدى تنطبق بعض مداخل العلاقات الانسانية المعينة ، كيف وبأية طريقة ، ولكن مع ذلك اذا نظرت الى تجربتك ؛ فسوف تدرك أن كل حالة يجب أن تؤخذ على علاتها ، وسوف تجنى أنت وجماعة المناقشة التى تنتمى اليها ثمرة عظيمة من مناقشة الحالة بالبحث عن حلول تناسب فعلا ظروفها الفريدة •

سوف تبدو بعض الحالات وكأنها لأول وهلة مركزة حول فكرة أولية تتصل بفصل معين من فصول الكتاب ، البعض الآخر سوف يتطلب منك أن توفق بينها وبين المعلومات المكتسبة من عدد من الفصول ، وكذلك سوف تضعك بعض الحالات الأخرى الأكثر اتساعا فى وضع يتعلق بتطبيق المعلومات المستقاة من كل أجزاء النص • ولهذا السبب يجب ألا تناقش الحالات بترتيب ظهورها فى هذا الكتاب ، ولكن حسب التدرج الذى يحدده رائد المؤتمر • وقد ركز النص نفسه الاهتمام على العلاقات بين الأوجه المختلفة للعلاقات الانسانية وعلى الحاجة الى رجال تنفيذ لاتباع مسلك موحد فى تحليل المشكلات الانسانية ومعالجتها • وعلى سبيل المثال سوف ترتبط كل حالة تقريبا بمشكلات تنظيم وتنفيذ التغيير ومشكلات علاقات الرئيس بالمرؤوس والقيادة والاتصالات •• الخ • وسوف تتعرض مناقشة الحالات للضرر اذا ركزت على مجالات محددة للتحليل ، وفشلت فى ادراك المشكلات فى كامل تعقيدها • وفضلا عن ذلك فان الحالات غالبا ماتهيىء نقطة بدء لمناقشة مفيدة للموضوعات الاقتصادية والاجتماعية الأوسع نطاقا ، والمؤثرة فى صناعة معينة ، او فى دولة بكاملها •

ترتكز الاقتراحات النهائية القليلة على التجارب المتجمعة لمئات من

الجامعات وبيوت ادارة الأعمال فى الولايات المتحدة وأوربا • فاذا نظرت الى هذه الحالات فركز أكثر اهتمامك « على ما يدور ، ولماذا ؟ » فى العلاقات التى تجدها فى الحالة ، لا على « من هو الجانى ؟ » ؛ وذلك لأن المسلك الأخير سوف يؤدى على الأرجح الى نقد سلبى قلما يكون مثمرا ؛ مثل الفهم الايجابى والتحليل البناء للعلاقات الانسانية وسوف يقودك تحليلك للحالات الى قرارك وتصرفك • وعليك أن تتأكد أن التحليل يؤدى كاملا • وآخذا فى الحسبان كل العناصر المتصلة بالموضوع ، قبل أن تقرر ما تفعله • وتجنب الاستنتاجات السابقـة للأوان والمبنية على تجـربتك الشخصية • ونادرا ما سيكون هناك اجماع بين المشتركين على تحديد المشكلات الكبرى الموجودة فى الحالة ، لأن كل فرد ينظر الى الحالة من وجهة نظره الخاصة ، ويندر أن يتفق مع كل فرد آخر فى الدور التحليلى لمناقشة الحالة • وسوف تعن للأعضاء المختلفين قرارات معدلة وحلول عملية مختلفة ، ولكن ينبغى أن يطلب منهم الدفاع عن قراراتهم وفى الوقت نفسه الاحتفاظ بأذهان متفتحة للاصغاء الى الحلول البديلة التى يقترحها الآخرون , وعنـد معالجة المسائل الانسانية ، مع وجود العديد من العوامل غير المنظورة المتصلة بها ، فانه يندر أن نقول بأن هناك حلا واحدا كاملا يمكن أن يتفق عليه الجميع ، ولكنه خـلال عملية التحـليل نفسها ، ووزن وتقييم الفـروض ووجهـات النظـر والتفسيرات المختلفة ، يمكن أن يجنى الناس أعمق الفهم الذى يمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل ، والقيام بتصرفات أكثر مسؤولية • وينبغى أن يكون هدفك عنـد مناقشة الحالات أن تبتدع لنفسك طريقة مفيـدة لفهم ومعالجة المشكلات الانسانية المختلفة التى سوف تواجهك كأحد رجال التنفيذ بمهارة•

شركة ألبانى للأحذية

« يجب أن نفعل شيئا يا جيم لنجد حلا للساعات والساعات التى قضيناها جميعا أخيرا فى التظلمات من عدم عدالة الأجور · لماذا يحدث مرتين كل عام ، عندما يكون عندنا تعديل فى أى أجر من الأجور ، أن يبدو وكأن كل الجماعات الحرفية فى المصنع ــ وأنت تعلم أن عندنا أكثر من ١٥٠ نوعا من مسميات الوظائف ــ تعتقد أن دورها قد حان لتحصل على علاوة · انظر الى عدد التظلمات المتصلة بمسائل الأجور المطروحة على هذه المنضدة (جدول ١) ، وهى خاصة بالخمس السنوات الماضية · انى أعتقد أنه بالنسبة للألفى موظف يعتبر هذا عددا كبيرا من الشكاوى ، خاصة وأن النقابة لها هنا خمس سنوات فقط · ان الذى يضايقنى أكثر من أى شىء آخر هو متى أشعر بأن على أن أكرس كثيرا من وقتى لهذه المواقف الملعونة ، ولمحاولة الوصول الى قرار سليم فى أجر كل وظيفة على حدة هذا أمر من الصعوبة بمكان · وحتى لو قضينا وقتا للحصول على معلومات كافية لمقارنة الأجور من منافسينا فى هذه المنطقة عن طريق فحص منظم للأجور ، فانه يبدو لى أن واجبات الوظائف فى المصانع الأخرى مختلفة اختلافا تاما عن واجبات وظائفنا ، لذلك فان المقارنات المباشرة سوف لا تعنى شيئا كثيرا · والآن يقوم قسم المبيعات فى سانت لويس بالضغط لخفض التكاليف وتغيير الأشكال والاسراع بالتوريد ، وبصراحة لا أعرف كيف أستطيع أن أقضى الوقت فى مناقشة كل هذه المسائل الخاصة بالأجور » ·

« نعم انى أستطيع أن أرى وجهة نظرك يا جيف · لقد كانت حياتك خشنة وعرة فى الأسابيع الأخيرة ، فكل الموجودين منا هنا لديهم مصاعب هذه الأيام · أود أحيانا لو كان عندنا « ادوارد ديكسون مرة أخرى فى ميدان الهندسة الصناعية » ·

كان « جيم بلاك » مدير شئون الأفراد جالسا فى مكتب «جيف فرنش» مدير المصنع ، وكان جيم رجلا فى مبدأ الأربعينيات ، وهو حاصل على ماجستير

جدول (١) كيف قسمت شركة البانى لصناعة الأحذية التظلمات ١٩٤٨ ـ ١٩٥٣

	قسم أ	قسم ب	قسم ج	قسم د	قسم هـ	قسم و	المجموع	
الأجور	٢٥	٧	١١	٤٥	١٧	٣	١٠٨	٣٢٪
ظروف العمل	٣	١١	٨	٣٠	١	٢	٥٥	١٦٪
أعباء العمل	١٨	١١	٥	١٩	١	—	٥٤	١٥٪
ترتيب الوظائف	٨	٤	١	١٠	٢	٢	٢٧	٨٪
الأقدمية	٤	٣	—	١٤	٢	٣	٢٦	٨٪
طريقة دفع الأجور	٤	٣	—	١٣	١	—	٢١	٦٪
الترقية	٦	٢	١	٣	٣	٢	١٧	٥٪
الوقت الاضافي	٣	١	—	٣	١	١	٩	٣٪
توزيع النوبتجية	٥	—	١	٢	١	—	٩	٣٪
النظام	١	١	١	٣	١	١	٨	٢٪
الشكاوى	١	—	—	٣	—	١	٥	١٪
أسباب متنوعة	—	١	١	٢	—	—	٤	١٪
المجموع	٧٨	٤٤	٢٩	١٤٧	٣٠	١٥	٣٤٣	
	٢٣٪	١٣٪	٨٪	٤٤٪	٨٪	٤٪		١٠٠٪
متوسط عدد الموظفين	٥٥٠	٣٥٠	٣٢٥	٦٠٠	١٢٥	٥٠	٢٠٠٠	

فى ادارة الأعمال ، وله فى المصنع خمس سنوات • وقد حدثت فى السنة الأولى لعمله معركة طويلة خاصة بالتنظيم بين اتحاد العمال الأمريكيين AFL ونقابات مجلس المنظمات الصناعية CIO فى صناعة الأحذية المحلية • وقد أغلق المصنع بسبب اضراب استمر ثلاثة أسابيع فى صيف ١٩٤٨ ، وكان هذا هو الاضراب الوحيد منذ تأسيس المصنع فى سنة ١٩٠١ • كان مجلس علاقات العمل القومى قد رخص أخيرا للوحدة المحلية رقم ١٣ من اتحاد العمال الأمريكيين بأن تكون الوكالة الوحيدة المختصة بالمساومة الجماعية لهذا المصنع ، بالرغم من أن اثنين آخرين من المنافسين الكبار فى المنطقة قد أصبحا خاضعين لتنظيم منطقة التعاون الصناعى •

التقط جيم بلاك حبل المناقشة قائلا :

« هل تعلم يا جيف أن مهمتنا الخاصة بحل مسائل اختلاف الأجور تتعقد أيضا بسبب شيئين آخرين أجد أنهما يزدادان مشقة مع مرور الزمن ؟ أحدهما هو أن موظفينا يتمسكون بشدة بالاختلافات التقليدية التى كانت تقوم دائما بين مرتبات الوظائف المختلفة فى هذه الصناعة وبحجم العمل الذى تعودوه فى الطرق القديمة • ونحن نحاول أن نكون عادلين فى تسوية التظلمات عن معدلات الأجور على أساس الواجبات الجارية ومقتضيات الوظيفة من مهارات ومسئولية ، ولكن المشكلة هى أن تسوية تظلم واحد على أساس أفضل معلومات يمكن الحصول عليها تؤدى غالبا الى مطالب تقدمها مجموعات أخرى من نفس القسم أو من أى جهة أخرى فى المصنع ، مدعية ان أجورها ليست متمشية مع الأصول المتبعة • كذلك فان مشكلتنا الكبرى الأخرى تعم المدينة بأسرها ، أسميها أنا نشرا بالمنشار : طالع آكل نازل آكل • ذلك أن نبأ تعديل الأجور فى أى مصنع فى هذه المدينة ينتشر بسرعة فائقة حتى ان النقابات المتنافسة أو الموظفين فى الغالب من نفس الحرفة يلتقطون هذا النبأ ويستخدمونه حجة (ويجب عليكم أن تدفعوا لمفتشيكم فى قسم أ مثلما يدفعون فى شركة الأحذية الماسية التى فى آخر الشارع) • وتسألهم ما وجه المقارنة بين الوظائف هنا وهناك ولكنهم نادرا ما يعطوننا جوابا شافيا ، وأنت ترى أيضا أن هذه المصانع الأخرى لا يبدو ان لديها اساسا علميا لتحديد الأجور » •

دار جيف فرنش مدير المصنع فى كرسيه ، وأوقد سيجارة أخرى ثم نظر الى الساعة التى على مكتبه ثم قال :

« ألا يعلم هؤلاء الرجال أن عملية (النشر بالمنشار) هذه لايمكن أن تستمر ، والا فسوف يدفعون بالتكاليف الى أعلى حتى يخرجونا من السوق ؟ أنت تعلم أننا احتفظنا بنسبة أرباحنا بكل صعوبة فى السنة الماضية ، وانه لمن مصلحتهم ــ كما أعتقد ــ يجب على قادة النقابات على الأقـل أن يستطيعوا تصور ذلك • ربما استطعت يا جيم أن تفعل شيئا يجعلهم يقدرون بحكمة موقفنا ، وأنا لا أستطيع الاعتقاد بأنهم جميعا يصعب التفـاهم معهم مثل سام بوتنام وكيل أعمالنا المحلى • لا أظن أنه يثق بنا على الاطلاق ، ولما كان متحدثا بارعا فان فرص اعادة انتخابه حسنة جدا ، رغما من أن هناك بعض مجموعات تشعر أنه قد خذلهم • حسنا ! • هناك انتخاب جديد لأعضاء مجلس النقابة بعد شهر من الآن ••• تذكر ، قبل أن يكـون لنا نقابة لم يكن لزاما علينا أن نقضى مثل هذا الوقت الطـويل فى أوجاع الرأس هذه ، والآن مع هذا الضغط الواقع علينا من سانت لويس فانى مضطر الى الاعتماد أكثر على حكمك على هذه الأمور ياجيم • كيف ، لقد كنت أنت وأنا نناقش عدم عدالة الأجور مع أربعة من مديرينا طوال بعد الظهر ، ويبدو أن صبرهم أيضا أوشك أن ينفد بشأن الموضوع برمته • يا ويلنا لو أن المركز الرئيسى فى سانت لويس علم أننا قد أضعنا هذا القدر الكبير من الوقت فى هذه الموضوعات ، فسوف يخربون الدنيا ، وفى الحقيقة عند زيارة الرئيس الأخيرة قد تصفح تقرير التظلمات هذه ولأول مرة بدا عليه القلق ، ولو أنه لم يقل سوى « انه لمن المؤكد أن ادارة عمـل مريح شىء صعب هذه الأيام ياجيف • أليس كذلك ؟ • انى أترك لك الأمر لمعالجة مسائل عـدم عدالة الأجور الفردية فى مصنعكم مثلما فعلت مع بوب ويلسون فى مصنعنا الرئيسى فى سانت لويس » •

« جيف ! هل تذكر التماس النقابة عندما حضروا الى هنا لأول مرة ؟ لقد طلبوا تعديل كثـير من الأجور غير العادلة • فى ذلك الوقت قد وضعنا البعض من أوصاف الوظائف ولقد اتبـع المديرون ورؤسـاء العمال خطـة بسيطة كنت قد أوضحتها لهم ، وبعد ذلك اطلعت لجان النقابة فى الأقسام على استمارات التوصيف وأقرت أغلبها • كم كانت هذه عملية بطيئة • وهل تذكر كيف اعترض رؤساء عمالنا على المراجعة المضنية التى قامت بها

تلك اللجان لتوصيف الوظائف على حساب وقت الشركة أيضا ؟ حسنا مازلنا نحتفظ بهذه الاستمارات ملفوفة بعضها مع بعض فوق مكتبى • وفى هذه الأيام المتقلبة لم نستطع مطلقا الوصول الى تقييم علمى حقيقى للوظائف ، ولكننا عدلنا بعض معدلات الأجور التى بدت خارجة عن الأصول المتبعة ، وأحيانا يكون وصف الوظائف سهلا وفى متناول اليد خاصة عند مدير التعيينات ولكن العديد من الوظائف قد تغير كثيرا منذ ذلك الحين ، وماذا تنتظر مع كل الآلات الحديثة والطرق المتحسنة التى تزج بها سانت لويس بكل سرعة ؟ •

« حسنا • وماذا فى الأمر ؟ » •

اليوم فقط حفزنى تيد لويس رئيس قسم (أ) على أن أثير موضوع نوع ما من خطط تقييم الوظائف ـ شيئا أكثر رسمية مما لدينا الآن • شيئا يعطى نظام أجورنا معنى ومغزى ، وربما يساعدنا على حل مسائل عدم العدالة هذه الى الأبد ، وقد ذكر تيد أيضا أن الناس فى المصنع مازالوا يهزون رؤوسهم عندما يتحدثون عن هذا المكتب الاستشارى الذى كان قد وضع قليلا من أقسامنا على نظام حوافز الأجور منذ عشر سنوات ، ويظهر أن تلك المعدلات قد جعلت الموظفين متبرمين من وقفها ولايبدو أن أحدا يفهمها •

كان تيد لويس أحد الرجال القلائل المدربين تدريبا جامعيا من بين المديرين ورؤساء العمال ومثل جيف فرنش قد صعد سلم الترقى فى المنظمة ونقل الى هذا المصنع منذ سبع سنوات •

« ان ذلك يبدو خليقا بالاهتمام يا جيم ، ولكن يجب أن أستقل القطار الى سانت لويس بعد ساعة ، وذلك لننهى عملنا اليوم ، وربما استطعنا الدخول فى هذا الموضوع وبحثه مرة أخرى فيما بعد ، وفى نفس الوقت اكتب بعض آرائك فى مذكرة ، فلربما أحببت أن أناقشها مع المركز الرئيسى فى يوم ما قريب » •

شجعت هذه الاستجابة جيم وشعر أن تظلمات عدم العدالة فى الأجور هذه قد شغلت وقته عن بعض أوجه عمله الأكثر أهمية ، وكما رأى أن برنامج تدريب المشرفين كان محتاجا الى عنايته الشخصية الوثيقة ، فهو يريد الحصول على اقتراحاتهم قبل المفاوضات مع النقابة على العقود التى تحدد لها

موعد فى مارس ، وخلال أمسيات الأسبوع التالى وقبل نهاية الأسبوع عكف على دراسة أسس تقييم الوظائف وحصـل على اقتراحات من جار له كـان يعمل فى ميدان الاستشارة ، وفى يوم الثلاثاء ٥ من فبراير سنة ١٩٥٣ أرسل مذكرة (ملحق ٢) الى جيف فرنش ، وكان ينتظر أن يصل رئيس وبعض أعضاء مجلس الادارة يوم الجمعة من نفس الأسبوع .

يوم الأربعاء بعد الاجتماع الخاص بالتظلمات قال جيم بلاك للمدير لويس : « ربما أثار رأيك بشأن تقييم الوظائف شيئا ما ، على الأقل لقـد طلب منى الرئيس مذكرة عن هذا الموضوع ولدى موعد لمناقشتها معـه بعد ظهـر اليوم .

ملحق ٢ : — ما أوصى به جيم بلاك بخصوص تقييم الوظائف فى مصنع أحذية ألبانى

٦ من فبراير سنة ١٩٥٣

١ — ماذا يقصـد بتقييم الوظائف ؟

تقييم الوظائف هو طريقة منظمة لوضع ترتيب نسبى لقيمة الوظائف فى مصنعنا كله وهو يعد للادارة وصفا كاملا لكل وظيفة وسجلا عن مقارنة أهمية وصعوبة كل وظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى وهـو يضع تحت نظر الادارة معدلا متوازنا لنظام الأجور تكون فيـه العـلاقة بين معـدلات الأجور داخـل المصنع معقـولة ومناسبة لمقتضيات الوظائف ويهتـم تقييم الوظائف بتقييم مقتضيات الوظيفة نفسها وليست الدرجة التى يقابل بها الموظف الفـرد هذه المقتضيات .

٢ — أهداف برنامج تقييم الوظائف

(أ) الهدف الأول لتقييم الوظائف هـو اكتشاف المقتضيات النسبية للوظائف بغرض وضع حد أدنى لمعدلات الأجور لهذه الوظائف . يعطى العامل مكافأة مجزية عن العمل الذى يقوم به ، وكثيرا مايوجه التحدى الى الادارة لتشرح لماذا تتقاضى وظيفة ما أجرا أكثر من الأخرى . يثير الموظفون هذا السؤال وتستخدمه النقابة فى التفاوض على الأجور ويشير اليه موظفو الحكـومة الرسميون ويركـز عليـه المحكمون اهتمامهم عندما يبحثون عن أساس لتسوية المنازعات الخاصة بالأجور وظروف العمل .

(ب) يؤمن تقييم الوظائف وجود قوة عاملة كافية ومستقرة بوضع نظام معدلات الأجور كله فى مستوى تنافسى فى المنطقة التى يستمد منها الموظفون ، والاحتفاظ بهذا المستوى .

(ج) يهيىء تقييم الوظائف الطريقة المعقولة المناسبة لمقارنة وظيفة بأخرى ، وهناك اتفاق عام على أن الميزات أو العوامل المشتركة بين كل الوظائف هى المهارة والمسئولية والجهد الجسمانى والجهد العقلى وظروف العمل .

(د) يقيس تقييم الوظائف كل مركز بنفس مقياس المستويات لكى يحدد درجة الصعوبة أو المسئولية المتصلة به ، والنتيجة هى أن الوظائف المتساوية فى الصعوبة تقع أوتوماتيكيا فى نفس مرتبة الأجر . ويمكن لتقييم الوظائف لو طبق بالاشتراك وفهم فهما تاما أن يقلل عدد التظلمات الخاصة بمعدلات الأجور ويوضح الحقائق اللازمة لتسوية المنازعات التى قد تنشأ .

٣ - تحليل مختصر لكيفية تقييم الوظائف

هناك اتفاق عام على أن لكل الوظائف ميزات معينة كما سبقت الاشارة بعاليه ، وتقسم كل واحدة من هذه الميزات عادة بتفصيل أكبر ويخصص عدد من النقط لكل ميزة من هذا الميزات ، وعلى أساس وصف الوظيفة يتفق على عدد النقط التى تخصص لكل من الميزات المشتركة ، ويمثل مجموع النقط قيمة الوظيفة ، وبعد أن يبين فحص الأجور المعدلات السائدة فى عدد محدود من الوظائف الرئيسية تحول النقط التى تدل على قيمة الوظيفة الى دولارات وسنتات .

ويوضح المثال البسيط التالى كيف يتم ذلك :

الميزات	عـدد النقط	نقط المسّح	نقط صانع لأدوات
المهـارة	٠ ـ ١٥٠	٢٥	١٥٠
المسؤوليـة	٠ ـ ١٥٠	٢٥	١٥٠
الجهد الجسمانى	٠ ـ ٢٠٠	١٠٠	١٢٥
الجهد العقلى	٠ ـ ١٠٠	٢٥	١٠٠
ظروف العمل	٠ ـ ١٠٠	٧٥	٧٥
مجموع النقط		٢٥٠	٦٠٠
بمعـدل ١٢ سنتا للنقطة		٠٠ر٣٠ دولار	٠٠ر٧٢ دولار

٤ ـ مجـال برنامج تقييم الوظائف

يجب أن نضع تركيزا أوليا على تكملة تقييم الوظائف ومعدلات الأجور لموظفى المصنع • ومساو لهذا فى الأهمية التقييم الصحيح لوظائف الموظفين المشرفين على أساس الميزات الشائعة فى الوظائف الاشرافية • وعلاوة على ذلك فإن تقييم الوظائف الكتابية هام بنفس الدرجة حتى يستبعد عـدم العدالة فى الأجور وكذلك فلابد من أن يشمله البرنامج •

٥ ـ المـزايا التى تجنى من برنامج تقييم الوظائف

(أ) تزيل عـدم المساواة فى معدلات الأجور بين الوظائف داخـل المصنع وبين معدلات أجور الأعمال المماثلة التى يدفعها المنافسون المحليون وتضع مفاوضات الأجور على أسس واقعية وتوجد تفسيرا مفهوما للموظفين الذين لديهم تظلمات حقيقية أو وهمية بخصوص الأجـور •

(ب) تضـع خطـة سليمة لتقـرير معدلات للوظائف الجـديدة وتبين بوضوح ماهو المطلوب من الوظيفة الجديدة •

(جـ) تسمح باستئجار وتعيين موظفين بطرق علمية أكثر مادام الوصف الكامل للوظيفة سوف يبين نوع الشخص اللازم لكل وظيفة ، وتبسط أعداد اختبارات العمل ، وتوفق بين مطالب الوظيفة وقدرات الموظف .

(د) تضع قواعد ومقاييس لمسميات الوظائف المتماثلة للأعمال وبذلك تبسط قوائم المرتبات .

(هـ) تقرر خطوطاً محددة للترقى وتحفز كل موظف على التقدم فى وظيفته .

(و) تمكن الادارة من تحديد تكاليف العمالة بدقة أكثر .

(ز) تمنع الشوشرة وتكرار العمل .

(ح) تقرر التوزيع السليم بين معدلات أجور موظفى المصنع والمشرفين على أساس قواعد معقولة .

(ط) تشير الى تجنب الحوادث والأخطار الصحية ؛ ذلك أن وصف الوظائف يوضح الظروف التى يجب اصلاحها والى المواضع التى يجب اتخاذ الاحتياطات فيها .

(ى) توجد العلاوات داخل درجات المرتبات حوافز للعمل ولانتظام الحضور ولكفاية الأداء .

(ك) يشرح وصف الوظائف للموظفين ما الذى يتوقع منهم ويسمح للمشرفين بتقدير أداء الموظفين على أساس مقياس معقول .

(ل) يشير الى تقسيم الوظائف فيقضى الموظفون المرتفعو المهارة وذوو الأجور العالية أكبر جزء من وقتهم فى الأعمال المحتاجة الى مهارة .

(م) يساعد على تحديد احتياجات التدريب اذ يبين وصف الوظائف هدف الوظيفة والخطوات اللازمة لأداء عملياتها .

(ن) تسد احتياجات وكالات الحكومة والمحكمين الذين يطلبون معلومات عن تقييم الوظائف قبل الموافقة على زيادة معدلات الأجور .

٦ ـ من الذى يجب عليه اجراء دراسة تقييم الوظائف ؟

من الأفضل لنا أن نجرى هذه الدراسة بواسطة موظفينا بالتعاون مع النقابة ومع ذلك فمادام ليس لدينا شخص مؤهل وذو خبرة لادارة هـذا العمـل ، فانى أوصى بأن نسـتخدم خدمات مكتب خـارجى للاسـتشارة الهندسية على أن يتم اختيـار مكتب الهندسة بعنـاية على أساس عـدد من الاعتبارات المهمة التى أرغب فى مناقشتها معكم ٠

وحتى يتم برنامج تقييم الوظائف فى المستقبل أوصى بتعيـين مـدير للتعيينات كمندوب لنا يعمل مع المهندسين الخارجيين وتحت اشرافى العام ٠ ويعتمد نجاح برنامج العلاقات الصناعية هنا فى شركة البانى للأحـذية وكفـاية المصنـع عمـوما وحالة موظفينا المعنـوية على نظـام متـوازن لمعدلات الأجور تكون العلاقات بين المعدلات فيه داخل المصنع معقولة ومناسبة لمقتضيات الوظيفة ، وأوصى بأن تتخذ الخطوات السريعة للبدء فى برنامج تقييم الوظائف الموضح بعاليه ٠

جيمس بلاك
مدير شـئون الأفـراد

يوم الاثنين التالى فى اجتماع الوكلاء الأسبوعى العادى على الغـداء أعلن مدير المصنع أن المديرين قد وافقوا على فكرة بحث تقييم الوظائف على أن تجرى بواسطة مستشار خارجى ، ثم طلب من جيم بلاك أن يدلى بشرح مختصر عن كيفية مساعدة الخطة على منع تظلمات عدم عدالة الأجور ، وقبيل نهاية كلمته قال جيف : « علاوة على ذلك يريد المديرون من المستشارين أن يراجعوا بواعث الأجور فى بعض الأقسام عندنا ، وكذلك قد اقترحوا احتمال تطبيق البواعث على بعض الوظائف التى يدفع لها الآن بالساعة ، وانى أريد من كل واحد منكم أن يفكر كيف يمكننا أن ننفذ البرنامج بكفـاية تامة وسوف نكرس اجتماعنا فى الأسبوع القادم لمناقشة الموضوع مناقشة تـامة ٠

« وسوف نتحادث مع عدد من مكاتب الاستشارة على أمل أن نستطيع الوصول الى الجهاز الصحيح لأداء العمل لنا ، وان رئيس مجلس الادارة والمديرين لتواقون الى تنفيذ هذا البرنامج ، ولذلك أرجو أن تسمحوا لى بمعرفة اقتراحاتكم » ٠

وبعد مراجعة الجزء الخاص بأرقام ميزانية الخدمات السائرة للمصنع انفض الاجتماع ٠

شركة آلماناك

ظروف العمل فى محطة توليد القوى المحركة

كانت شركة آلماناك مؤسسة صناعية متوسطة الحجم تستخدم نحو ١٥٠٠ فرد . وبسبب طبيعة العمليات التى تحتاج الى ماء ساخن ، وبخار ، وقوى محركة ، أقامت الشركة محطة لتوليد القوى المحركة فى أحد أركان ممتلكاتها ٠ وقد شملت معدات محطة توليد القوى ستة مراجل ذات ضغط منخفض ومرجلا واحدا ذا ضغط عال ٠ وقد قام بالعمل على هذه المراجل رجال متخصصون فى اطفاء الحريق ، وقد كان مجموع عدد الرجال المستخدم فى كل الدورات أربعين رجلا ، بما فى ذلك المساعدون ورجال المضاغط وعمال مركز التوصيل ورجال المطافىء ٠ وقد كان أجر رجال المطافىء الذين قاموا بتشغيل المراجل القديمة ذات المائتى رطل ضغط ٥ر١ دولار فى الساعة ، كما حصل رجال المطافىء الذين قاموا بتشغيل المرجل (أ) ذى الستمائة رطل ضغط على ٥٦٣ر١ دولار فى الساعة ٠

كان اتصال عصبة محطة القوى المحركة بالموظفين الآخرين ضعيفا ، وكانت الفرصة نادرة أمام رؤساء العمال للتحدث مع المشرفين الآخرين الا فى مآدب العشاء الشهرية التى كانت رابطة رؤساء العمال تقيمها ، أو فى اجتماعات المشرفين التدريبية القليلة التى كانت تقام فى مكتب شئون الأفراد ٠ وقد وضع الرجال رئيس العمال الذين أطلقوا عليه اسم « جون الهرم » موضع الاحترام والتبجيل ، وكانوا يكونون جماعة شديدة الترابط ، وكان لهم فريق خاص للعب الكرة ، وكانت لهم ساعة غداء خاصة بهم ، ولهم حفلاتهم ورحلاتهم ، وكانوا يعتمدون بعضهم على بعض فى أمور أمنهم المتبادل ، وكان كل واحد يعرف الآخر وكان بينهم جو من المودة مما جعل المحطة مكانا لطيفا للعمل ٠ وقد كان من النادر أن يطلب من قسم التعيينات أن يستبدل رجلا من رجال محطة توليد القوى ؛ اذ كان يبدو أنهم يشعرون بوجودهم فى وظائف طيبة ولديهم فرص معقولة للترقى ، وقد كانت سياسة

الأفراد الثابتة مع جميع الرسميين فى كل أقسام شركة آلمناك هى تدريب الرجال ثم ترقيتهم من داخل المصنع الى الوظائف التى تحتاج الى مهـارة أكثـر .

وقد دلت عوامل أخرى على أن موظفى محطة توليد القوى فخـورون بعملهم ، فكان المبنى نظيفا باستمرار ولمع النحاس وكان كل شىء مطليا وعليه سمة العمل ، وكثيرا ماكان « جون الهرم » يتحدث عن أوقات الأزمات مثـل : « عندما تجمـد الفحم المسحوق فى المخازن ، اسرع رجالى بالتدخل وساعدوا بعضهم بعضا ، رغم أن ذلك لم يكن من أعمالهم العادية ـ هذه شلة من الرجال العظام » . وفى العادة كان رئيس العمال يسوى فى دائرة القسم التظلمات القليلة التى تظهر .

على مر السنين أعد عدد من الرجال أنفسهم للترقى الى مراكـز رجال المطافىء ذات الأجر الأعلى ، وذلك بتلقى الدراسات الليلية اللازمة لتأهيلهم للحصول على رخصة رجل المطافىء من الدرجة الثانية ، وفيمـا بعد سعوا للحصول على رخصة الدرجة الأولى التى أهلتهم لتشغيل أحدث المراجـل ذات الضغط العالى . وقد كان لدى الادارة سياسة قديمة هى أن تتكفـل بتكاليف الدراسة للموظفين الذين يتمون بنجاح حضور برنامج دراسى متصل بعملهم فى معهد معترف به .

بلدوين يتأهل للحصول على أجر قدره ٥ر١ دولار

فى ٢٣ من ديسمبر سنة ١٩٤١ اختبر جيم بلدوين اختبارا شخصيا فى مكتب التعيينات وعينه جون سايكس رئيس عمال محطة توليد القـوى المحركة كمساعد ، وقد عهـد اليه بالعمل مع مساعد آخر حول المرجل (أ) ، ودفع له الأجر العادى للمساعد وقدره ٢٦٨ر١ دولار فى الساعة . وقـد بدأ جيم فى الدراسة ليتجاوز امتحان الولاية للحصول على رخصة مؤيدا باتمامه مرحلة الدراسة الثانوية ، وبميله القديم لهندسة محطات توليـد القوى المحركة ، علاوة على تشجيع سايكس رئيس العمال .

وقد كان مستر سايكس مسرورا من سلوك جيم فى عمله وأحيـانا أثناء القيام بالمرور فى غرفة المرجل يتوقف « جون الهرم » ويسأل جيم

عن حال دراساته ، ولأنه يعلم أن جيم يبذل جهدا كبيرا للحصول على الرخصة فقد كان مستر سايكس يجد فى بعض الأحيان القليلة أن من الممكن أن يعهد له بالعمل كرجل مطافىء احتياطى على المراجل القديمة ، وفى بعض الأوقات يعهد اليه بعملية اصلاح أو تنظيف خاصة مع رجل المطافىء على المرجل (أ) ، هذه الخبرة كانت قيمة عند جيم وساعدته فى دراسته ، وفى يونيو سنة ١٩٤٢ حصل جيم على رخصة الدرجة الثانية ، وأخيرا فى يناير سنة ١٩٤٣ حصل على رخصة الدرجة الأولى التى أهلته للعمل كرجل مطافىء على أى مرجل فى المصنع ٠

عندما اعترف بالنقابة سنة ١٩٤٢ كانت محطة توليد القوى المحركة تعتبر جزءا ضمن وحدة المساومة الجماعية للمصنع كله ، وقد احتسبت الأقدمية طبقا لشاغل الوظيفة ٠ وعلى ذلك وضع جيم بلدوين بالقرب من أسفل قائمة الأقدمية الخاصة بالمساعدين ، وكان تاريخ أقدميته ٢٢ من ديسمبر سنة ١٩٤١ ٠

كان أحد تظلمات النقابة الأصلية التى قدمت فى أكتوبر سنة ١٩٤٢ متصلا بطلب موظفى محطة توليد القوى المحركة بأنه يجب أن تكون أجورهم على أساس الرخصة التى يحملونها ، وقد وافقت الادارة على ذلك على أمل أن يحتفظوا بهؤلاء الرجال ضمن أشياء أخرى كبدائل حرب لرجال المطافىء حيث كان موظفو محطة توليد القوى المحركة نادرين فى سوق العمل المحلى ، وكان معنى ذلك أن يحصل جيم بولدوين على مرتب رجل المطافىء من الدرجة الأولى وقدرها ١ر٥ دولار فى الساعة فى ٢٤ من يناير سنة ١٩٤٣ ، رغم أنه كان لايزال فى مرتبته يعمل كمساعد على المرجل (أ) ، واعتمد مستر برملى الوكيل هذه العلاوة وأرسل ورقة الى قسم المرتبات مصرحا بالأجر الجديد ، كذلك حصل مساعد آخر اسمه جاك دولى على علاوة بنفس الطريقة ، ولكنه نقل فى سنة ١٩٤٥ الى عمل آخر ٠

تجديد محطة توليد القوى المحركة

فى العاشر من سبتمبر سنة ١٩٤٨ توقف العمل فى بعض المراجل بسبب قلة الانتاج فى أقسام التصنيع ، وقد استدعى ذلك الاستغناء عن كناس وعدد من المساعدين الذين عينوا بعد جيم بولدوين ، وقد حمى بولدوين

مركزه فى قائمة أقدمية المساعدين ، وفى نفس هذا الوقت تقريبا أعلنت الادارة عن برنامج للتجديد شمل استبدال أربعة مراجل قديمة بوحدة ذات ضغط عال قريبة الشبه للمرجل (أ) ٠ وقد أدرك الرجال أن ذلك سوف يعنى على مرور الزمن استغناءات أخرى فى محطة توليد القوى ، وفى الوقت ذاته كانت الادارة تحاول الاقتصاد بشتى الطرق الممكنة ، وقد كان ذلك يعنى بالنسبة لمحطة القوى قطع بعض الحواشى من التنظيف الدورى والمساعدة الاحتياطية للطوارىء ٠٠٠ الخ ٠ واستمر بولدوين فى وظيفة المساعد حول المرجل (أ) واستمر على القيام بالاصلاحات والتنظيف الخاصين لهذا المرجل ، وقد كان يقوم بهذا العمل الخاص فى الزمن الماضى اما مساعدون واما رجال مطافىء على حسب الموجود ، كما احتسب عمل اضافى فى بعض الأحيان النادرة ٠

فى أول نوفمبر سنة ١٩٤٨ نقل بولدوين لتشغيل توربينات فى قسم آخر من أقسام محطة القوى وعهد بواجبات بولدوين الى جون بول ـ وهو مساعد فى محطة القوى كان يعمل فى مكان آخر ـ واستمر بول يتقاضى أجر المساعد ، اذ لم تكن لديه رخصة ، وقام بأعمال بولدوين من معالجة البقايا ونفخ الأنابيب الى العمل الخاص حول المرجل (أ) ٠

تقديم التظلم

فى يوم ٢ من يناير سنة ١٩٤٩ تقدم جون كيلى أحد وكلاء النقابة وهو من رجال المطافىء الى رئيس العمال سايكس بتظلم مكتوب يقرأ كما يلى :

« نحن نحتج على التغيير فى أعباء الأعمال وفى طرق العمل وهو مخالف للمادة العاشرة من أتفاقيتنا السارية » (انظر ملحق رقم ١) ٠

ملحق رقم (١) (المادة العاشرة من الاتفاق مع النقابة)

التغييرات المقررة : سوف لايكون هناك تغييرات فى أعباء الأعمال أو توزيع الأعمال أو الأجور المقررة مالم يتم الاتفاق على ذلك بين الطرفين ، أو يتم ذلك كما يلى :

يجوز للشركة أو النقابة أن تطلب تغييرا فى أعباء الأعمال أو توزيع الأعمال أو الأجور المقررة اذا مضت خمسة عشر يوما (١٥) على تقديم هذا الطلب ولم يتم الاتفاق بين الطرفين عن طريق التفاوض ، ويجوز أن يقدم الطلب عن طريق أى من الطرفين الى التحكيم كما هو موضح فى هذا الاتفاق، وذلك للوصول الى قرار نهائى ملزم بخصوص التغيير المقترح والأجر أو الأجور التى تطبق عند ذلك .

وقد عرض هذا الموضوع فى مناقشة فى مكتب رئيس العمل فى غرفة المرجل : « يشعر الرجال أن هذا العمل عمل رجل مطافىء اذ كان بولدوين يقوم به لعدة سنوات وكان يتقاضى أجر رجل مطافىء ، ونحن نشكو من أن عبء العمل الآن ينطوى على كثير من الواجبات التى كان يقوم بها رجال المطافىء فى الماضى مثل تنظيف المراجل أيام السبت ، وليس للادارة الحق فى أن تعهد الى مساعد بهذا العمل وتدفع له أجر المساعد . ولما كان بولدوين يتقاضى أجر رجل المطافىء عن هذا العمل ، وحيث ان كثيرا من الواجبات فى هذا العمل كان يقوم بها عادة رجل المطافىء ، فيجب أن تدفع الشركة أجر المطافىء وأن تعهد بهذا العمل الى رجال فى مرتبة رجال المطافىء » .

اجتماع الخطوة الأولى

فى اجتماع الخطوة الأولى الخاص بالتظلمات الذى حضره وكيل النقابة ولجنة من ثلاثة من رجال المطافىء شرح رئيس العمال سايكس ، وهو يتكلم بهدوء وبطريقة صريحة مباشرة ، المنطق الذى وراء ترقية الشركة لبولدوين وأشار الى أن رجالا من مرتبة المساعدين قد قاموا بهذا العمل فى أغلب الوقت ، والى تظلم النقابة فى سنة ١٩٤٢ الذى التمس أن يدفع للرجال أجورا حسب الرخصة التى يحملونها ، والذى أكد أنه من الواضح أن طبيعة العمل تحتاج الى مهارة ومعلومات رجل مطافىء مرخص . وقبل اجتماع الخطوة الأولى كان مستر سايكس قد سبق له أن بحث الأمر مع جاردنر ايمونز المختص بعلاقات العمال وتأكد من أن التظلم قد قدم طبقا للأصول وتطبيقا للمادة العاشرة من العقد مع النقابة .

لم يقتنع جون كيلى ولجنته بهذا الشرح ، وبناء على طلب كيلى كتب مستر سايكس رده على أصل وصورة ورقة التظلم على هذا النحو : « يتم

القيام بعبء العمل كالمعتاد بين الموظفين فى غرفة المرجل » .

ثم أشار الى المادة الثانية عشرة (ملحق ٢) للعقد مع النقابة بشأن اجراءات التظلم وقال للجماعة : « يمكن ان تأخذوا التظلم الى المستويات الأعلى اذا لم يكونوا راضين . لقد بذلت كل مافى وسعى من أجلكم ولكنه يبدو مخجلا ألا نستطيع تسوية هذا الأمر مثلما فعلنا دائما فى الماضى وأنتم تعلمون أيها الرفاق أنى دائما أتصرف بعدل مع العصبة هنا » .

أرسل رئيس العمال سايكس نسخته من التظلم الى مستر ايمونز فى قسم شئون الأفراد كما شرح وكيل النقابة بدوره التظلم لوكيل الأعمال فى أثناء ساعة الغداء فى اليوم التالى وطلب أن يعرض الموضوع فى الاجتماع التالى العادى للخطوة الثانية للتظلمات .

ملحق رقم (٢) (المادة ١٢ من عقد الاتفاق مع النقابة)

التظلم والتحكيم

(أ) التظلمات : لكى يوضع اجراء منظم للتصرف فى التظلمات والخلافات الموضحة أسفله تنتخب النقابة لجنة مكونة من ثلاثة أعضاء فى كل قسم وتعين الشركة رئيس عمال القسم كمندوب للادارة فى كل قسم وعند وجود أكثر من دورة فى العملية ، فقد اتفق الطرفان على أن تنتخب النقابة لجنة أصلية أو لجنة فرعية لتمثيل الموظفين فى كل قسم لكل من الدورتين الثانية والثالثة .

اتفق الطرفان على أن تقدم التظلمات والشكاوى الموضحة أدناه خلال فترة معقولة من الزمن بعد حدوث الشكوى ويكون هدف الطرفين هو التعاون حتى تسير اجراءات التظلم فى كل خطوة موضحة أدناه بسرعة حسب الظروف التى تسمح بها كل حالة .

يقدم التظلم كتابة ويوقعه الموظف المتظلم أو الموظفون المتظلمون كما يوقعه عضو مجلس النقابة التنفيذى من القسم المعنى بالأمر ، ومن المفهوم أن مندوبى النقابة سوف يراعون تعليمات الشركة التى تنص على الحصول على الاذن من جهة الاشراف للتغيب عن محل العمل فى أثناء ساعات العمل .

كل التظلمات والخلافات الموضحة أسفله سوف يتصرف فيها على النحو الآتى :

الخطوة الأولى : فى اجتماع بين لجنة القسم (٣) التى تنتخبها النقابة وبين رئيس العمال الذى تعينه الشركة .

الخطوة الثانية : اذا لم تتم التسوية فى الخطوة الأولى ففى الاجتماع العادى التالى للخطوة الثانية بين نائب رئيس النقابة فى القسم المعنى وعضو المجلس التنفيذى وممثل للمرتبة ووكيل الأعمال ورئيس العمال الذى اشترك فى الخطوة الأولى ووكيل القسم المعنى وممثل لقسم شئون الموظفين .

الخطوة الثالثة : اذا لم تتم التسوية فى الخطوة الثانية ففى الاجتماع العادى التالى للخطوة الثالثة بين رئيس النقابة ونائب رئيس النقابة فى المصنع وعضو المجلس التنفيذى فى القسم وممثل للمرتبة المعنية ووكيل أعمال النقابة وممثلين للاتحاد الدولى وأى ممثلين للشركة تعينهم هى .

تتاح اجراءات التظلم والتحكيم المنصوص عليها فى هذه المادة للشركة وكل خلافات ترى الشركة عرضها سوف تبحث كما فى الخطوة الثالثة أعلاه ، أما التظلمات العامة فيجوز أن تعرضها النقابة كما فى الخطوة الثالثة .

(ب) **التحكيم** : اذا لم يسو التظلم بمقتضى الخطوات الثلاث الموضحة بعاليه وفى الحالات الأخرى التى يجوز فيها التحكيم بمقتضى الاتفاق يحال الموضوع للتحكيم بالطريقة الآتية :

١ ـ تحاول الشركة والنقابة الاتفاق على محكم واحد لتحقيق الحالة .

٢ ـ اذا لم تتم الموافقة على محكم واحد خلال خمسة أيام من أيام العمل بعد طلب التحكيم ، فللشركة أو النقابة الحق فى أن تطلب من اتحاد التحكيم الأمريكى تعيين شخص للعمل كمحكم .

٣ ـ قرار التحكيم السابق ذكره نهائى وملزم لكل من الشركة والنقابة ويجب أن يصدر فى مدى ثلاثين يوما بعد تحقيق

التحكيم ، أو بعد أن يقدم الطرفان مذكرات نهائية ، وسوف تتحمل كل من الشركة والنقابة مصروفات التحكيم بالتساوى .

٤ ـ ليس من سلطة أى محكم أن يغير أو يعـدل أى نص من نصوص هذا الاتفاق أو يضيف اليه .

٥ ـ تنفذ التسويات والتعديلات من تاريخ تقـديم التظلم كتابة الا فى حالات الفصل أو الوقف ، ما لم يكن قد اتفق بين الطرفين على غير ذلك . أما فى الظروف المخففة فيجوز أن يقضى المحكم بغـير ذلك .

(ج) توافق الشركة على أن تدفع أجور ممثلى النقابة عن الوقت الضائع فى أثناء ساعات العمل على الأساس التالى : ثلاثة فى الخطوة الأولى ، ثلاثة فى الخطوة الثانية . أربعة فى الخطوة الثالثة ، ثلاثة فى التحكيم .

تسلم جاردنر ايمونز صورة من التظلم صباح اليوم التالى ، ولكى يفهم الموضوعات فهما كاملا اتصل بوكيل قسم الصيانة (١) مستر بروملى ورتب اجتماع بين بروملى وسايكس فى اليوم التالى للنظر فى الحقائق وفى هذا الاجتماع وصف سايكس مايجرى عليه العمل فى محطة توليد القوى المحركة . وعند سؤال الآخرين بالتفصيل تقدم بقصة مقنعة بأمثلة الحـالات الأخـرى ليبرر موقف الشركة وقد اتفق الجميع على أن الشركة قد تصرفت بعدالة كاملة عند زيادة أجر بولدوين وأنه لم يكن هناك مايبرر استبدال بول برجل مطافىء مادام يقوم أصلا بالواجبات التى يعهـد بها عـادة لمن فى مرتبـة المساعدين وقد شمل وصف وظيفة المساعد فى محطة توليد القوى مجالا واسعا من الواجبات ، ختم بالعبارة « الواجبات الأخرى التى يعهد اليه بها » .

---

(١) احتوى قسم الصيانة على سبعة محلات علاوة على محطة توليد القوى المحركة .

اجتماع الخطوة الثانية

نوقش التظلم فى اجتماع الخطوة الثانية العادى المحدد له يوم الأربعاء من كل أسبوع ، وتم الاجتماع فى ١٢ من فبراير ، وقد مثل مستر بروملى ومستر ايمونز ومستر سايكس الشركة ، ومثل وكيل الأعمال ووكيل القسم واللجنة المكونة من ثلاثة رجال من محطة توليد القوى النقابة .

وحسب ما اعتاده مستر ايمونز افتتح الاجتماع باستعراض مفهوم الشركة للموضوعات والتصرف الذى تم الى تلك اللحظة ، ثم شرح وكيل الأعمال وجهات نظره بمساعدة شهود من اللجنة ، وقد أخذ مستر ايمونز فى أثناء الاجتماع مذكرات بالحجج التى عرضها الجانبان ، وتدخل فى المناقشة أحيانا بنفسه وخاصة عندما مس أى موضوع سياسة شئون الموظفين أو تفسير الاتفاق مع النقابة الا أن جون سايكس قام بمعظم الحديث وهز بروملى رأسه بالموافقة من وقت لآخر وانتهى الاجتماع دون اتفاق . وبعد أن تداول وكيل الأعمال مع لجنته قال لمستر ايمونز ان اللجنة قد قررت أحالة التظلم الى الخطوة الثالثة . كتب مستر ايمونز محضر اجتماع التظلم طبقا للشكل المعتاد الذى شمل قائمة بالحاضرين من ممثلى الادارة والنقابة ووزع صورا منه على مستر بروملى ومستر روبرتس مدير شئون الموظفين ووكيل أعمال النقابة (٢) :

فى يوم الاثنين التالى راجع ند روبرتس كلا من محضرى جلستى الخطوتين الأولى والثانية مع جاردنر ايمونز وقد كان مهتما بشكوى النقابة فى هذه الحالة لأنه قد أدرك أنه منذ مضى ثلاث سنوات وضعت أوصاف الوظائف بالتعاون مع النقابة لتشمل كل وظيفة فى المصنع ، وقد قرر لكل وظيفة معدل واحد للأجر ، ولكن هذه الأوصاف لم تجدد مع تغيير الظروف ، ولكن مع ذلك فقد أحيل عليها أحيانا فى اجتماعات التظلمات وها هى ذى حالة يبدو أن الوظائف فيها متطابقة ومع أن الشركة لايمكن أن تنتقد قانونا على ترقية بولدوين كما فعلت الا أنه قد رأى « لقد ورطنا أنفسنا »، وفى يوم الأربعاء السابق لاجتماع الخطوة الثالثة المحدد له يوم الجمعة ١٥ من

---

(٢) كان هناك اتفاق قديم اقترحته الشركة أصلا على أن يرسل مستر ايمونز صورة من محضرى اجتماعى الخطوتين الأولى والثانية الى مكتب النقابة ، واذا رأت النقابة أنه من المناسب مراجعة المحاضر فانه يطلب منها أن تسجل اعتراضاتها فى مدى ثمان وأربعين ساعة .

مارس دعا الى اجتماع فى مكتبه مع الوكيل بروملى ومستر ايمونز لمراجعة الحالة معهما • وقد أراد أن يعيد فحص الحقائق وأن يراجع أوصاف الوظائف وأن يحلل بالتقريب الوظيفة الحالية كما كان يقوم بها بول ، وقد عـرض مستر بروملى تحليله لوظيفة بول من بعض المذكرات التى كان قد أخـذها فى أثناء مناقشته السابقة مع رئيس العمال سايكس ، وقد ارتاح مستر روبرتس لما وجد أنه بسبب اعادة تنظيم العمل فان أقل قليلا من ٥٠٪ من العمل الذى يقـوم به بول الآن كان يقوم به بولدوين من قبل ، أو كان يقوم به أحيانا وعلى أساس جزء من الوقت رجال من مرتبة رجال المطافىء •

فى صباح الجمعة وفى اجتماع هيئة المديرين العامين الذى يحضره ثلاثة من كبار الموظفين المختصين بالصناعة ومدير شئون الموظفين لخص قد روبرتس تاريخ التظلم ونوقش كل وجه من أوجهه بما فى ذلك اتصاله بالأقســام الأخرى • وقد سأل المدير العام : « هل قدم الينا من قبل تظلم من هــذا القبيل نكون قد قررنا فيه سابقة ؟ » وسأل بعد ذلك : « هــل تعـرفون أى تظلم مماثل آخر كان قد سوى عن طريق التحكيم فى أية جهة أخرى ؟ » كان مستر روبرتس قد بحث هاتين الزاويتين فأجاب : « كلا ياسيدى ، لقد بحثت فى ملف البطاقات الذى لدى والخاص بالتظلمات السابقة ولم يكن لدينا سابقة تظلم موضوعة مماثلة لهذا وقد بحثت كذلك فى كتاب خدمات التحكيم الأسبوعية الذى عندى ولم أجد به حالة يمكن أن تساعدنا على البت فى هذه الحالة » •

وقد اتفق على أنه بالرغم من أن مركز الشركة ليس قويا ١٠٠٪ فان كفة الشركة هى الراجحة بكل تأكيد • وعلى أى حال فان أية زيادات فى التكاليف لايمكن السماح بها على أساس المباحثات الفنية فى مثل هــذه الأوقات القليلة النشاط ، وقد ذكر أن المستحق بأثر رجعى والذى تسعى اليه النقابة يصل لأكثر من ١٠٠ دولار • وقد طلب من مستر روبرتس أن يشرح ثانية كل الحقائق للنقابة فى اجتماع الخطوة الثالثة وأن يتخذ موقفا ثابتا فى تأييد رأى الشركة بأن ذلك كان فى الحقيقة عملا من أعمال المساعدين ، وينبغى أن يؤجر عليه على هذا الأساس فى هذا المصنع كما هو المعتاد فى أى مكان آخر ، بعد ذلك اتجه اجتماع الهيئة الى مناقشــة تقارير التكاليف الأسبوعية ، وقد اختتم المدير العام فى آخــر اجتمــاع الهيئة : « لو كنت محكما فى هذه الحالة ياند فلسوف أقضى فى صــالح

الشركة • ألا تفعل أنت ذلك ؟ على أية حال لابد أن نتشدد فى موضـوع من هذا النوع والا فسوف يبرز موضوع آخر مماثل فى أى قسم آخـر • وأنت تعلم كيف تجرى الأمور مع شلة النقابة هذه » •

دعى نائب رئيس النقابة الدولى مستر ميلون من مدينة مجـاورة ، وقد أشار فى بعض الأحيان حين الاجتماع الى المتبع فى المصانع الأخرى ، والى التسويات التى تمت فى موضوعات مماثلة فى مصانع أخرى داخلة فى نقابته ، وقد ألمح مرة الى أنه يوجد هنا « موضوع متعلق بالشخصية » وقد فسر التظلم على أنه يأتى تحت المادة العاشرة من الاتفاق بكل وضوح ، ومع أنه قد اتفق بين الطرفين على أن عمل بول لايحتاج الى رخصة رجل مطافىء ، وعلى أن المساعدين مؤهلون للقيام به فقد ثبت مســتر ميلون على وجهـة نظر النقابة بأن الشركة بتصرفاتها الخاصة فى حالة بولدوين قد قررت أن هذا من عمل رجل المطافىء وعليها أن تسد الفرق بين أجر المساعد ورجل المطافىء عن المدة المنوه عنها ، كما أن عليها أن تقـرر أن هذا العمل من عمل رجال المطافىء فى المستقبل • قام روبرتس بدور المتحدث باسم الشركة ولكنه استعان بمستر بروملى كشاهد وأحال الأسئلة أحيانا على جـون سايكس أو جاردنر ايمونز •

فى ختام اجتماع الخطوة الثالثة طلبت النقابة مهلة من الوقت لتدعو الى اجتماع لموظفى محطة القوى المحركة ليروا أى تصرف يتخذونه بعد ذلك بخصوص تظلم رجل المطافىء وفى نفس الوقت كتب الوكيل بروملى وند روبرتس تقريرا عن النتائج للمدير العام شخصيا ، وبعد ظهر اليوم التالى تسلم كل من الأطراف المعنية بما فى ذلك المدير العام صورة من محضر اجتماع الخطوة الثالثة •

التحضير للتحكيم

بعد مهلة تبلغ أربعة أسابيع أبلغ وكيل الأعمال مستر ايمونز أن النقابة ترغب فى عرض الموضوع على التحكيم • وباستعراض قائمة بالمحكمين والمعترف بهم والذين فحص أعمالهم بكل عناية اتصل ند روبرتس بالمستر ميلون وفى النهاية اتفق على محكم مؤهل ، وقبل موعد التحقيق الذى حدد

له يوم ١٠ من مارس سنة ١٩٤٩ طلب روبرتس من بروملى أن يجهـز معلومات اضافية معينة علاوة على الحقائق التى جمعت حتى ذلك الحين . وقد ركز الاهتمام على النقطتين الآتيتين اللتين « سوف يساعدك أيمونز على توضيحهما » :

١ ـ تفصيل لتحليل سجلات الأجور الأسبوعية وعدد الساعات الفعلية التى عمل فيها رجال من مرتبة رجل المطافىء ورتبة مساعد أثناء السنتين الماضيتين فى تنظيف المرجل (أ) وواجبات رجل المطافىء الأخرى التى يدعى أن المساعد بول قد عهد اليه بها .

٢ ـ فحص صناعى ـ ماهى طبيعة الواجبات التى يعهـد بها عادة الى رجال المطافىء والمساعدين فى محطات توليد القوى الأخرى فى المنطقة ومستوى الأجـور ... الخ ؟ .

ومع أن سجلات الأجور لم تقسم بتفصيل كامل فان الحقائق قد بينت أنه فى الماضى قد قام كل من رجال المطافىء والمساعدين بأعمال الاصـلاح والتنظيف الخاص للمرجل (أ) ، ومنذ استبدال بولدوين ببول فقد قام بول بمتوسط ٢٠٪ ساعة أسبوعيا بكل العمل الذى كان يعهد به الى بولدوين ، وذلك بسبب تقليل الانتاج . أما بقية واجبات بول فقد ظهر بوضوح أنها كانت أعمال مساعد عادية , وقد بين الفحص الصناعى الذى أكمله بروملى بمساعدة الاتصالات التى أقامها مستر روبرتس أن الواجبات التى يقـوم بها بول الآن مثل التنظيف وأعمال الصيانة العادية حول المراجل كـانت تؤدى بواسطة مساعدين فى المصانع الأخرى .

قبل تحقيق التحكيم أعـد ند روبرتس مذكـرة مختصرة من خمس صفحات مع الملاحق اللازمة التى وافق عليها مستر بروملى والمدير العـام قبل تقديمها الى المحكم عند التحقيق وقد اشتملت هذه المذكرة المختصرة على العـوامل الآتيـة :

١ ـ بيان تاريخى للتظلم بالتواريخ وملخص للمناقشة التى دارت فى كل خطوة من خطوات اجراءات التظلم والنتيجة التى توصل اليها .

٢ ـ الحقائق ـ عدد الموظفين ـ معدلات الأجور ـ وصف الواجبات .

٣ ـ البراهين (٩) لتأييد موقف الشركة ٠

٤ ـ الأساس الذى بمقتضاه يقضى المحكم لصالح شركة آلماناك ٠

التحكيم

قام مستر ميلون الممثل الدولى للنقابة بصفته الجهة المدعية بمناقشات شفوية تحوى شهادات الشهود الذين دعتهم النقابة ، وبعد ذلك عرض مستر روبرتس دعوى الشركة بعد تقديم البراهين الملخصة فى مذكرة الشركة المختصرة ٠ وقد لفت النظر ـ على وجه الخصوص ـ الى حجج النقابة التى أعتبرها غير سليمة ٠ ودعى الوكيل بروملى لتأييد حجج الشركة وليقدم المعلومات الفنية ٠ وبعد المرافعات المتبادلة بين الطرفين تسلم المحكم نسخة من مذكرتى الشركة والنقابة وأنهى الاجتماع ، وحسب الأصول المرعية تبادلت الشركة والنقابة المذكرات بعد الاجتماع ٠

أرسل تقرير عن نتائج اجتماع التحكيم الى المدير العام فى أثناء اجتماع هيئة الادارة فى صباح اليوم التالى ، وتسلم كل من له صلة بالموضوع نسخة من محضر جلسة تحقيق التحكيم بعد ذلك ٠ أما ند روبرتس فقد قيد تحقيق التحكيم هذا فى تقريره الربع سنوى الخاص بالتظلمات ٠ وموعده فى أول أبريل ٠

بعد فترة من الوقت أصدر المحكم قراره ٠

مصانع شركة آمكو المساهمة (أ)

عملت مصانع آمكو منذ ١٨٧٥ وأقيم المصنع فى مدينة متوسطة الحجم فى جنوب نيوانجلند حيث تصنع مصانع المنسوجات المتنافسة قماش الصوف والورستد (١) ٠ ولسنوات عديدة ظلت مصانع آمكو مملوكة لأسرة

---

(١) نوعان من قماش الصوف يستعملان أصلا للملابس ٠

واحدة ولكن بعد سنة ١٩٥٠ أستولت عليها مجموعة مستقلة عن الأسرة الأصلية واصبحت الشركة ملكا عاما ، وقد صرف كثير من المال فى السنوات القليلة الأولى لتحسين المعدات والعمليات ولضمـــان سمعة آمكـو فى مجال نوع ومستوى الانتاج التى كانت عاملا كبيرا فى نجاحها فى السنين الماضية٠

وفى سنة ١٩٣٩ حدث نضال بين نقابات عمال النسيج التابعة لاتحاد العمل الأمريكى ومجلس المنظمات الصناعية لمعرفة أيهمـا يستطيع ضـم الأغلبيـة من موظفى آمكـو كأعضـاء فى نقـاباته ، وفى نفس هـذا الوقت كانت كلتا النقابتين تنظمان بعنف مصانع النسيج الأخرى فى المنطقة ، وفى النهاية كسبت نقابة اتحاد العمل الأمريكى انتخابات مجلس علاقات العمل القومى فى مصع آمكو وكسب مجلس المنظمات الصناعية مصنعا آخر من مصانع نسيج المدينة الكبرى ، ورخص له بأن يكون الوكيل الوحيد للمفاوضات لكل الموظفين فى هذا المصنع ٠ أما المصنع الثالث الكبير فلم يكن قد نظم رغم اعتقاد الناس المحليين بأنه أكثر المصانع كفاية ، وأن به أعلى كمية من العمـل فى المدينة وأعلى نسبة من الأجور التى تقوم على نظام التشجيع والتى زادت فيها الأجور الصافية عن المتوسط المحلى للعمل المتناسب ٠

كانت هذه مدينة صناعة النسيج وكانت وظائف المصانع تملأ فى السنوات السابقة المهاجرين من عدد من الدول الأوروبية ، وكان بمصانع آمكو أكثر من أربعين جنسية مختلفة بين موظفيها ، وكان يقطن أغلبهم فى المدينة أو فى المناطق المجاورة ٠ وقد أصبح موظفو كل المصانع يعرفون بعضهم بعضا عن طريق عضويتهم فى الاتحادات الأهلية من كل الأنواع ، الا أنه بالرغم من ذلك فقد كان يعمل فى مصانع آمكو نسبة أكبر من الانجليز والاسكتلنديين والايرلنديين وكان المتكلمون باللغة الفرنسية يميلون الى التجمع فى المصنع (ب) والجماعات الأخرى فى المصنع (ج) ، ومع ذلك فلم يكن من غير المعتاد أن يعمل أفراد أسرة واحدة فى المصانع الثلاثة ؛ فقد يعمل الأب فى آمكو ، والأخ فى المصنع (ج) ، وربما تعمل الأم فى المصنع (ب) ٠

بدأ مديرو المصانع الثلاثة الكبرى أخيرا فى تبادل المعلومات بشأن معدلات الأجور وأعباء العمل ؛ وغير ذلك من أوجه ظروف العمل ٠ ولم يكن لهـذه الوحدات فى الماضى الا صلة بسيطة فيمـا بينهـا ، وذلك فى أعلى

المستويات ، حيث يقابل كبار الموظفين ليتحدثوا عن المشكلات العامة فى مكاتبهم فى مدينة نيويورك .

قسم الفحص النهائى

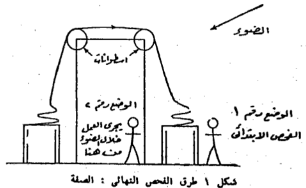
كان الفاحصون النهائيون يقومون بالتفتيش النهائى على الأقمشة قبل شحنها الى عملاء آمكو ، وكان هناك واحد وعشرون رجلا فى مرتبة الفاحصين النهائيين فى مصاب آمكو ، وكان يعمل فى المصنع (ب) والمصنع (ج) رجال وقليل من النساء كفاحصين نهائيين .وفى آمكو قبل أن يستطيع أى رجل أن يصبح فاحصا نهائيا يجب أن يعمل كمناول لفترة من الوقت فى القسم ، ثم يمر خلال سنتين من الصبينة الرسمية . وفى النهاية يجب أن يعمل كفاحص لمدة سنتين لاكتساب الخبرة فى تناول جميع أنواع الأقمشة التى تمر خلال قسم الفحص النهائى ، وبعد الانتهاء من فترة تدريبه الكاملة يتقاضى أجر الفاحص النهائى كاملا .

كان كل الفاحصين النهائيين الواحد والعشرين أعضاء فى النقابة منذ نظم اتحاد العمل الأمريكى المصنع فى سنة ١٩٣٩ ، وكان متوسط السن بين المجموعة يبدأ من منتصف الثلاثينيات وينتهى عند منتصف الاربعينيات ، ومع ذلك فكان هناك ثلاثة رجال أكبر سنا ، وقد سبق أن اشتغل رئيس العمال فى هذا القسم فاحصا ، وكان عمره ٦٢ سنة ، وكان رجلا اسكتلنديا طويلا نحيفا وهادىء الطبع ، وكان يظهر للمشرفين الآخرين كأنه خجول بعض الشىء ، وقد عمل معظم الفاحصين النهائيين فى آمكو معا أكثر من عشر سنوات وفى خلال هذه الفترة حصلوا على عدد من العلاوات العامة ، وبخاصة فى أثناء طوارىء فترة الحرب . ومنذ الحرب قد كسبوا تعديلين خاصين بحرفتهم الخاصة وقد كانوا يؤجرون على أساس الساعة وبحد أدنى يمكن مقارنته بأعلى الحرف مهارة فى أجزاء المصنع الأخرى .

كان قسم الفحص النهائى فى الدور الأرضى لمبنى من الطوب مكون من أربعة طوابق حيث كانت تتم كل عمليات التشطيب . كان يمر موظفو هذا المبنى عادة خلال الممر الرئيسى للقسم وهو فى طريقهم الى باب الخروج الذى كان أقرب ما يكون الى مدخل المصنع ، وأحيانا كانوا يتدفقون وينظرون الى القماش ويتحسسونه باليد فى شكله النهائى وهم يتحدثون الى أحد الفاحصين .

كان القماش التام الصنع يطبق على المنضدة على شكل قطع (كل قطعة طولها ٧٠ ياردة) . وكان آخر القماش ملفوفا على أسطوانة ترتفع عن الأرضية ١٠ أقدام وكان الفاحص يشد القماش الى أسفل من هذه الأسطوانة ثم يفحصه ويصلح الأخطاء البسيطة والبقع قبل أن يلفه على منضدة أخرى أمامه (للحصول على تفصيل أكثر أنظر شكل ١) ٠ وكان الفاحصون يعطون ظهورهم الى الضوء الشمالى ، وفى الأيام الغائمة أو المعتمة كانوا يستعملون اضاءة قوية مركبة بطريقة خاصة من « الفلورسنت » تساعدهم على رؤية وتحديد الأخطاء ٠

وجدت الادارة صعوبة فى وضع مقياس للأداء فى هذه العملية بسبب الطرز المختلفة من القماش الخاص بالعملاء المدنيين (غير العسكريين) ، وفى مرتين سابقتين أتيحت الفرصة لهؤلاء الرجال لتقاضى أجورهم على أساس نظام الحث ، ولكنهم كانوا دائما يرفضون مدعين أنهم لايستطيعون الابقاء على المستوى العالى الذى تطلبه منهم الشركة اذا دفعوا الى الاسراع دفعا ٠ وكان آخر عرض للحصول على الأجر على أساس نظام الحث فى سنة ١٩٥٢ عندما سعى الفاحصون النهائيون الى الحصـول على تعديل أجور أفـراد حرفتهم وزيادتها ، وكانت حجة الرجال فى ذلك الوقت أن فاحصى الأقمشة الآخرين الذين يكشفون على الأقمشة كشفا غير دقيق قبل العمليات النهائية يكسبون على أساس نظام الحث أجورا أكبر من الفاحصين الأعلى مهارة أنفسهم ، وفى النهاية فان الفاحصين النهائيين فى سنة ١٩٥٢ طالبوا بتعديل أجورهم على اساس الساعة بعد أن وجدت الادارة أن معدلات أجورهم أقل بعض الشىء مما يتقاضاه الفاحصون النهائيون فى المصانع المنافسة فى المنطقة ٠



شكل ١ طرق الفحص النهائى : الصفة

« الفحص اليـدوى »

الغرض من الفحص اليدوى هو الفحص التام والكامل للقماش بحثا عن كل العيوب التى تظهر على وجهه خلال الضوء ، ويجرى فحص الأقمشة على الصفة حيث يسحب باليد ويفحص الوجه فى السحبة الأولى وكل عيب يظهر على وجه القماش يعلم عند نقطة العيب بفتلة بيضاء تخلط فى القماش على شكل غرزة ، وبعد ذلك يفحص الفاحص قطعة القماش خلال الضوء بجذبها فى الاتجاه المضاد على نفس الصفة ، ويعلم أى عيوب تظهر على الظهر بخيط أبيض عند نقطة العيب ثم تسحب القطعة فوق الصفة للمرة الثالثة وتقبل أو ترفض حسب عدد العيوب التى عملت فى السحبتين السابقتين على الصفة . والمفروض أن يقوم الفاحص بقدر معين من التنظيف اليدوى للأصباغ والحبر وعلامات القلم الرصاص عند الضرورة وازالة البقع اذا لم تكن زائدة عن الحد ويجب أن يقيس عرض القماش ويختبر المساواة فى درجات اللون والتشطيب وأن يبلغ عن أى عيوب تظهر ، ويسجل على بطاقة الفحص فى المكان المحدد لذلك ما يسمح به من تخفيض للعميل وذلك بوضع عقدة من الخيط على « كنار » القماش وبعد ذلك تهذب أطراف القطع وتعد للشحن التجارى مع ترك رقم القطعة على أول الطرف .

« الفحص الميكانيكى »

يمرن القماش على صفة ميكانيكية ويطبق وينقل الى عربة فى عملية واحدة ، ويشمل الفحص على الصفة الميكانيكية البحث عن العيوب التى تظهر على وجه القماش فقط وتعلم العيوب التى تظهر على الوجه فقط ، والتى تسمح للعميل بالتخفيض بخياطة بفتلة على الكنار ، ولا تمرر القطعة على الصفة الا مرة واحدة فقط ، ولكن هناك حركة عكسية تقـوم بها الصفـة الميكانيكية اذا أراد الفاحص أن يلف عددا من الياردات فى الاتجاه المضاد لمراجعة عمله ثم يقاس عرض القماش وتنظف الأصباغ والحبر وعلامات القلم الرصاص الى حد معين عند الضرورة ، كما تزال البقع يدويا اذا لم تكن زائدة عن الحد ، ويفحص التساوى فى درجة اللون والصقل ويبلغ المشرف عن أى عيب ويهذب طرفى كل قطعة ويترك رقم القطعة على أول طرفها .

المقـارنة بالمعـالجة الجـديدة

الفرق الأساسى بين استعمال الصفة اليدوية والصفة الميكانيكية هو أن القماش يمرر مرة واحدة على الصفة الميكانيكية مقابل تمرير عمال الصفة اليدوية لها عدة مرات كما وصف آنفا وذلك يتفق مع الاشتراطات الأقل التى يطلبها العميل فيما يختص بأنواع القماش التى يعهد بها الى الفحص على الصفة الميكانيكية ، اذ أن مثل هذه الأقمشة تستعمل فى الأنواع الأرخص من الملابس •

نما فى نفوس الفاحصين النهائيين اعتزاز وفخر بمهارتهم الصناعية ، وأكدوا أن الادارة تعتمد عليهم فى البت فيما اذا كان يمكن أن يقبل القماش على أنه النوع المعروف عن آمكو عند العملاء ، وقد كان عندهم فريق للعب الكرة خاص بهم فى أثناء شهور الشتاء ، وكانوا يتجمعون كل يوم أمام أبواب المصنع قبل العودة الى العمل بعد فسحة الظهر ، وكان هناك معاكسات حسنة الطوية بينهم وخاصة عندما كانوا يراهنون على الخيل كل يوم ، وكان أحد المتناولين يحمل مراهناتهم ومراهنـة رئيس العمال الى مكتب مراهنة خارج المصنع ، وكان العمال يلبسون قمصانا بيضاء فى أثناء العمل ، وكان لدى الكثير منهم ميادع «مرايل» لحماية سراويلهم • وقد أبدى وكيل النقابة ــ وهو من الفاحصين النهائيين وعمره «أربعون» سنة ــ نشاطا على خط الاحتجاج فى أثناء الاضراب الذى سبق الترخيص بالنقابة فى سنة ١٩٣٩ ، ولسنين عديدة كان عضوا نشطا من أعضاء لجنة النقابة العامة فى المصنع التى كانت تجتمع دوريا مع الادارة وكان معروفا جيدا فى قسم التشطيب •

عنق الزجاجة فى الإنتاج

قامت مصانع آمكو فى أثناء طوارىء الحرب بانتاج آلاف الياردات من القماش التام الصنع لملابس الجيش وسلاح الطيران الرسمية ، وكانت هذه المنسوجات من نوعين ثابتى المواصفات التى كان من المحتـم أن تطـابق مستويات النوع الدقيقة المحددة فى عقود التوريد ، وبعد فحص الأقمشة فحصا نهائيا فى مصانع آمكو كانت تفحص مرة ثانية عندما تتسلمها المؤسسة العسكرية ، وقد ترفض أحيانا على اعتبار أنها لم تصل الى المستوى ولمدة أربع سنوات أثناء الحرب خفض حجم الانتاج المدنى الى أقل من ٣٠٪ وقلت التغييرات فى الطرز •

وفى ربيع ١٩٥٥ راج استعمال المنسوجات الصوفية والوروستد والمصنوعة من توليفات صوفية فى كل من ملابس النساء والرجال ، وقد كان العملاء فى ميدان تجارة الملابس يتنافسون على استيراد كميات كبيرة من الأقمشة فى مواعيد مبكرة مع التجاوز فى النوع ، وغالبا ما كان يؤدى التأخير فى التوريد الى الغاء عقود ثمينة . وفى هذا الوقت بدأ ظهور عنق الزجاجة فى قسم الفحص النهائى ، ولم يستطع قسم شئون الموظفين أن يجد سوى فاحصين نهائيين مؤهلين زيادة ولكن مساعدتهما لم تكن كافية لتمكين المجموعة من مقابلة التدفق الزائد فى الأقمشة القادمة من أقسام التشطيب .

وقد زاد اهتمام وكيل قسم التشطيب بالموقف يوما بعد يوم وأدرك أن قسم المبيعات قد أوقع ضغطا زائدا على مدير عام المصنع ليفعل شيئا بخصوص التوريد وبعد فحص الموقف أبلغ الوكيل المدير العام أن الفاحصين النهائيين يستطيعون أن ينجزوا حجما أكبر من العمل اذا رغبوا فى ذلك ، وبخاصة أن الطلبات الواردة تطلب كميات كبيرة من الأقمشة العادية كما أوصى بأن بعض طرز الأقمشة الجديدة لا تحتاج الى الفحص الدقيق الذى اعتادته الشركة لتنفيذ طلبات العملاء قبل الحرب ، وقد أكد الميل الى الانخفاض فى انتاج الفرد فى هذه العملية من يناير الى مايو سنة ١٩٥٥ (أنظر الجدول رقم ٢) .

جدول رقم (٢) الفحص النهائى بالطريقة اليدوية :
متوسط انتاج كل رجل فى الساعة

الشهر	١٩٥٤	١٩٥٥
ينــاير	٢ر٧٣	٢ر٧٢
فبراير	٢ر٧٤	٢ر٦٣
مارس	٢ر٧٧	٢ر٥٥
أبريل	٢ر٧٩	٢ر٤٥
مايو	٢ر٧٤	٢ر٣٥
يونية	٢ر٧٦	٢ر٣٥
يوليـة	٢ر٧٣	٢ر٣٤
أغسطس	٢ر٧٧	٢ر٣٥
سبتمبر	٢ر٧٨	٢ر٣١
أكتوبر	٢ر٧٧	
نوفمبر	٢ر٧٨	
ديسمبر	٢ر٧٩	

وفى النهاية دعى الى الاجتماع مع الرجال فى احدى الأمسيات حينما كانوا يغادرون العمل ، وأشار مرة أخرى الى خطورة الموقف ، وعلى أمل زيادة الانتاج مباشرة حدثهم عن طريقة حساب الأجور على أساس نظام الحث مرة أخرى بحد أقصى مدروس للتحكم فى النوع ، فرفض الرجال مرة أخرى ، ولم يعدوا بأى تحسين ولكن بدلا من ذلك أشاروا الى عدد من الصعوبات الجديدة فى عمليات الفحص التى بدأ للوكيل أنها موضع شك •

فى خلال الشهر التالى أصبح عنق الزجاجة أكثر سوءا رغم أن كثيرا من الرجال كانوا يعملون ست ساعات بأجر أضافى فى أيام السبت وعندما ذهب الوكيل الى القسم للبحث لاحظ أن الرجال قد وضعوا نظاما تنتقل الكلمة بمقتضاه من شخص لآخر حتى يبدو الجميع مشغولين عندما يقترب ، وقد ضايقه ذلك لأنه كان يعلم من خبرته أن الرجال يستطيعون القيام بعمل أكثر بدون أى اجهاد لا مبرر له ، وقد ضايقه انعـدام التنوع فى الناتج الذى يبلغ الرجال عنه عنـدما يقدمون بطاقاتهم المبينة لعـدد القطع التى تناولوها أثناء الأسبوع ولم يزد التغيير عن ٢٪ فيما عدا عند اثنين من الرجال الأكبر سنا اللذين برزت سجلاتهما عادة أعلى من الآخرين ، وفى أيام الضغط استمر رئيس العمال على ممارسته لاعطاء العمل الزائد الى الرجلين الأكبر سنا اللذين كانا يعملان متجاورين فى آخر خط الفحص •

الفحص الآلى بطريقة فرانسيس ماك آردل

الى جانب الرجلين الأكبر سنا كانت هنـاك سيدة متوسطة العمر اسمها فرانسيس ماك آردل ، وكانت تعمل فى وظيفة مختلفة الوصف ، وهى القيام بفحوص خاصة باستعمال مكنة تدار بالكهرباء والتى تسحب القماش على الأسطوانة الذى فوق الرأس بسرعة أكبر من الطريقة اليدوية ، وكان هناك قليل من طراز الانتاج التى كانت تعطى لها تقليديا ثم تشحن الى العملاء مباشرة ، كذلك كانت تقدم كميات قليلة من العمل لعملاء مصدرين خاصين ، الا أنه الى عهد قريب جدا كان عملها يفتش وتوضع له بطاقة بواسطة الفاحصين النهائيين بعد انتهائها منه ، وقد كانت فرانسيس تعمل فى مكان منعزل خلف بئر المصعد بعيدة عن أعين الفاحصين النهائيين رغم أنها كانت فى نفس الغرفة الكبيرة • وقد كانت تحتفظ بكمية ما تقوم به

من عمل حتى لا يستطيع الرجال على الناحية الأخرى من المصعد أن يقدروا كمية الانتاج الذى أنتجته ، وقد كان الوكيل ورئيس العمل يعلمـــان أن متوسط انتاجها هو أكثر من خمسة قطع فى الساعة . وفى بعض الأحيان يصل الى ٧٫٥ قطعة ٠ وقد كانت فرانسيس فى أوائل العقـد السادس من عمرها ، وقد عملت فى هذه الوظيفة فى مصانع آمكو سنوات عدة ٠ وقبل سنوات قليلة قدمت لجنة الفاحصين النهائيين الى النقابة تظلما بخصوص عدم عدالة الأجور بالنيابة عن فرانسيس مبينة أنها تقوم بعمل الفحص ولذلك يجب أن تتقاضى أجرا مثل أجر الفاحصين النهائيين ٠ وقد وافقت الادارة على زيادة الأجر ، وقرر أحد أعضاء اللجنة : « أنها أكثر قيمة للمصنع عن أى فاحص هنا » ٠ وفى تحقيق التظلم ذكرت هى أنها تعلم أن عملها العـادى يختلف بعض الشىء عن الفاحصين النهائيين ، وكانت تعتبر نفسها فاحصة نهائية مع أنها تستخدم مكنة تمكنها من فحص قطعها الخاصة من القماش بسرعة (أنظر شكل ١) ٠

وقد قدم رئيس العمال لعدة مرات فى ربيع سنة ١٩٥٥ تقارير تفيد أن الرجلين الأكبر سنا والآنسة ماك آردل قد « مستهم النار » من الفاحصين بكل الطرق الشاذة المستهجنة ، مما جعلهم لا يقومون بالعمل على الوجـه السليم ٠ وبدلا من أن يأكلوا وجبات عاجلة مع الفاحصين بالقرب من منطقة عمل عضو اللجنة النقابية ــ كما كانوا يفعلون فى الماضى ــ أصبح كل من هؤلاء الأشخاص يعود الى مكانه الخاص ليأكل وقد زاد بالتدريج تبادل اللهجات الشديدة والسباب بين الفاحصين وهؤلاء الأشخاص الى أن شكا أحد الرجال فى أحد الأيام سرا لرئيس العمال بأنه « تعب من كونه أصبح مطية طول الوقت » ، وكان رد فعل فرانسيس ماك آردل على هذه المعاملة بأن أصبحت أكثر استقلالا حتى أنها استخدمت مدخلا مختلفا « لأنهم يصفرون لى دائما عندما أقترب منهم وهذا يثير أعصابى » ولم تعد تهزر « مع الأولاد » الذين قد وجدوا لها خلال هذه الفترة من الزمن اسما خاصا كانت تكرهه وكما عبرت عن ذلك : « لا يهمنى شعورهم وسوف أقوم بعملى وهذا هو كل ما فى الأمر ٠ انهم لايستطيعون وقفى ، وبكل تأكيد أنا آخذ بعض القماش الصوفى المربط ، وغيره من الأصناف التى لا تحتاج الى مثل هذا الفحص الدقيق ، وبذلك أستطيع أن أمررها خلال مكنتى ، ثم الى العميل فى وقت قصير ٠ وهذا يجعلنى مشغولة باستمرار ، اذ أن الكثير منه يأتينى طوال الوقت » ٠

جهود الوكيل لمعالجة الموقف

دعى الوكيل الى اجتماع مع الفاحصين فى ١٥ من يونية ليحاول ايجاد حل للتأخيرات التى تهدد الآن بوقف طلبات العملاء ، فضلا عن غرامات تأخير التوريد • وفى اجتماع ثان فى ٧ من يولية شكا الفاحصون من أن فرانسيس ماك آرول « تقوم بعمل يخصنا » • وقد أشار الوكيل الى أن فرانسيس كانت تعمل على أنواع جديدة من أقمشة ملابس السيدات وهو حسب تقدير الادارة لا يحتاج الى الفحص النهائى الدقيق ليحقق طلبات العملاء من حيث النوع ، وفضلا عن ذلك فقد أشار الى أن الفاحصين لم يقوموا مطلقا بهذا النوع من العمل ، وأن تكاليف الفحص النهائى الدقيق أعلى من اللازم ، علاوة على أنها تزيد من التأخير •

وفى اجتماع ثالث فى سبتمبر شكا الرجال مرة أخرى بخصوص عمل فرانسيس وقدموا تظلما رسميا يدعون فيه أنه من أعمالهم وطلبوا من الادارة أن تضمن لهم خمسا وأربعين ساعة عمل فى الأسبوع قبل أن يوافقوا على السماح لفرانسيس بالقيام بهذا العمل دون تحد • وفى هذا الاجتماع الثالث قال الوكيل للرجال انه قد بحث موضوع ارسال الشغل الفائض الى خارج المصنع لتشغيله نظير أتعاب رغم أن ذلك سيكلف أكثر بكثير ، واعترض الفاحصون النهائيون مرة أخرى مدعين أن ليس للشركة الحق فى عمل ذلك تطبيقا للاتفاق المبرم مع النقابة(٢) • ولما ووجه الوكيل بهذا الموقف وبالعمل المتراكم عرف أنه لابد من القيام باجراء سريع •

رد الفعل عند الفاحصين

وبينما كان يناقش حلولا أخـرى مع آخرين من رجال التنفيذ فى المركز الرئيسى علم الوكيل من رئيس العمال أن الرجال يبدون أكثر معارضة وأقل تعاونا عن ذى قبل ، وقال أنهم متبرمون بكل شىء ، وأنهم يقضون وقتا أطول عن ذى قبل فى القيام بأعمالهم • وفى رأيه أن سجلات الانتاج أثبتت ذلك (أنظر الجدول رقم ٢ ـ شهرى أغسطس وسبتمبر) • وعندما

(٢) لم يكن هناك عبارة خاصة بذلك فى الاتفاق المبرم مع النقابة وقد كانت الشركة ترسل أحيانا بعض أعمال التصليح الى خارج المصنع لتشغيلها •

وجه رئيس العمال نظرهم الى انخفاض الانتاج شكا الفاحصون من سوء أنواع الانتاج الذى يصل اليهم وأظهروا تبرمهم بالاهمال فى أعمال التشطيب السابقة عليهم ، والتى اقتضت بالضرورة زيادة أعمالهم للفحص. واعداد القماش للشحن وقد أظهرت تجربة فحص القماش وجود قليل من القطع السيئة ، ولكن لم يكن هناك ظرفاً عاماً يمس كل المجموعة •

الحلول الممكنة التى فكر فيها الوكيل

فكر الوكيل فى اقتراحات كثيرة لمعالجة الموقف ، وقد بدا له ما يلى كأنه أكثر التعديلات منطقاً :

١ ـ عمل ترتيب دائم لارسال جزء معين من العمل ليفحص فحصا نهائيا نظير أتعاب بواسطة متعاقدين خارجيين متخصصين فى هذا العمل •

٢ ـ اقناع الفاحصين النهائيين بالعمل وقتا اضافيا فى فترات زيادة العمل •

٣ ـ اعادة تقسيم الأقمشة المنتهية على أساس أنواع الفحص اللازم لتحقيق رغبات العملاء ؛ نوع (أ) للفحص النهائى باليد ، نوع (ب) للفحص الآلى • وفى رأيه أن طلبات العملاء الحالية فيما يختص بالنوع كانت تسمح بفحص آلى أكثر مهارة ، ويمكن أن تضاف تلك الوحدات الميكانيكية بالتدريج فى المساحة المتاحة فى غرفة الفحص الحالية أو فى غرفة خالية فى الدور التالى •

٤ ـ نقل الرجلين الأكبر سنا والأكثر كفاية من الفحص اليدوى الى الفحص الآلى فى المساحة المجاورة لمكنة فرانسيس ماك آرول •

٥ ـ انشاء فرقة جديدة للفحص الآلى مباشرة وعلى الدوام وملء وظائفها بعدد كاف من الفاحصين اما من فريق الفاحصين النهائيين ، واما اذا رفضوا ، من موظفى التفتيش غير الدقيق على الأقمشة من أجزاء المصنع الأخرى الذين يجب تدريبهم على هذا النوع الجديد من الفحص •

٦ ـ عرض حوافز خاصة على الفاحصين النهائيين لاقناعهم بالتحول الى الفحص الآلى بصفة مؤقتة أو دائمة ، واعطاء الأولوية فى هذا العمل على أساس الأقدمية ووضع مستويات سليمة للانتاج ، حتى اذا أنجز الفاحصون الآليون انتاجا طبيعيا عاديا يمكنهم أن يحصلوا بالضبط على أجرهم الأسبوعى الحالى • واما فى حالة زيادة الانتاج فوق المستوى فيمكنهم الحصول على علاوة تصل الى ٢٠٪ ويكون حســاب كمية العمــل على أســاس التجربة مع مكنة فرانسيس ماك آرول كما يأتى :

نوع القمـــاش	عدد القطع فى الساعة
النوع الأول	٦٫٧٥
النوع الثانى	٥٫٥٠
النوع الثالث	٣٫٥٠

مصانع شركة آمكو المساهمة (ب)

كانت عملية الشق تتم قبل نسج القماش مباشرة فى مصانع آمكو ، وكان الغرض من عملية الشق هو عمل غلاف واق لخيوط سطة النول حتى يقل انقطاع الخيوط أثناء عملية النسيج وقد كان فى مصانع آمكو ثمان من مكنات الشق كما كان هناك اثنا عشر عاملا من عمال الشــق وخمسة من المساعدين • وقد كان يعمل ثمانية من العمال فى الدورة الأولى ، وأربعة فى الدورة الثانية ، ووضعت مستويات للانتاج فى الأنواع الهامة من القماش ، كما كان عمال الشق يتقاضون ١٥٪ من المكافآت فى المتوسط هذا رغم أن الرجال الأكثر خبرة والذين يعملون فى الدورة النهارية كانوا يحصلون على أجر أسبوعى صاف أكبر •

أدخلت الادارة بين ١٩٥٣ ، ١٩٥٥ عددا من التغييرات البسيطة على المكنات كان الغرض من تصميمها تحسين النوع وتقليل الجهـد الجسمانى العنيف الذى يتصل بشحن المكنة وتفريغها • وكذلك أدخلت بعض أجهزة التحكم الميكانيكية والتى سمحت بادارة مكنة الشق بسرعة أكبر ، وأدخلت

تحسينات على الحمام الكيموى الذى كانت تمر به الخيوط لكى يتم الادخال بطريقة أفضل فى سرعات أعلى ، وقد كان مهندسو آمكو وممثل المبيعات فى الشركة الصانعة لمكنات الشق هم مصدر هذه التغييرات •

وقد أدت النتائج المتراكمة لهذه التحسينات الى أن يدعو الوكيل الى اجتماع مع لجنة الغرفة النقابية المكونة من مساعدى الشق لمناقشة توصيف جديد للوظائف ، وقبيل انهاء الاجتماع اقترح الوكيل مجمــوعة جديدة من مستويات الانتاج على أساس التقدير المشترك لرئيس عمال القسم وقسم طرق العمل عما يمكن عمله على هذه المكنات تحت الظروف الجديدة ، وقد حسبوا أنه نتيجة لمراجعة عبء العمل يمكن أن يسمح معدل جديد للأجور للرجال بكسب أجر صاف أعلى من المتوسط الحالى بعشرة فى المائة على الأقل بشرط أن يديروا المكنات على أساس قدراتها التى توصل اليها فى مصنع آخر ، وقد شملت عملياتهم الحسابية نسبة قدرها ١٥٪ سماح بسبب التعب ووقت الراحة الشخصى وطلب من الرجال أن يختاروا عدداً قليلا من التغييرات البسيطة فى أعمالهم الروتينية •

وفى نهاية الأسبوع الأول لفترة التجربة التى عملت على أساس الاتفاق مع النقابة فشل الانتاج فى الوصول الى المستوى المنتظر ، بل الواقع أنه بتطبيق معدل الأجور الجديد كان الرجال يكسبون ١٠٪ أقــل من أجرهم الصافى السابق الا أنهم فى فترة التجربة لمدة أربعة أسابيع ضمن لهم الحصول على متوسط مكاسبهم الفردية فى الاسبوع الثانى تقاضى الرجال فعلا ستة دولارات أقل من أجرهم العادى وكان متوسط اجرهم يقل ٨ دولارات اثناء الاسبوعين الباقيين من فترة التجــربة ولكى يعوض الانتاج المنخفض اضاف الوكيل اثنين من مساعدى الشق الى الدورة الثانية •

وفى نهاية التجربة قدم الرجال تظلما رسميا يدعون فيه أن متوسط الأجور كان محكما جدا ، وأن عبء العمل كان ثقيلا جدا عليهم • وكما عبروا عن ذلك : « نحن لا نستطيع الوصول الى هذه المعدلات » • وقد حاولت الادارة أن تفعل كل شىء ممكن لاحداث التغييرات البسيطة التى ادعى الرجال أنها كانت تعوق انتاجهم ، وأصبح الرجال يتقاضون من الآن فصاعدا ما يكسبونه فعلا ، وأثناء فترة الثلاثة الشهور عندما كان التظلم الخاص بمعدل الأجور يمر من خلال اجراءات التظلم الى التحكيم كان عمال الشق يتقاضون ٨ دولارات أقل من أجرهم الأسبوعى الصافى السابق •

مصانع شركة آمكو المساهمة (ج)

كانت عاملات أصلاح القماش الرمادى (١) يعملون فى غرفة منفصلة عن عمليات التشطيب ، وكان هؤلاء فريقا مكونا من عشرين سيدة أغلبهن قد عملن معـا سنوات عديدة فى عملية الاصلاح هذه ، وكانت هذه هى احدى العمليات البالغة المهارة فى المصنع والتى كان النساء قادرات على القيام بها وفى السنوات الماضية كان الوكيل والمدير العام يزوران هذه الفرقة احيانا لملاحظة حال القماش الذى تعمل عليه هؤلاء السيدات ، وكانا يعرفان كثيرا من السيدات شخصيا ، وكانا يعتبران هذه الفرقة عنصرا سليما وثابتا فى المصنع ٠

كان أحد رؤساء العمل الذى كانت مسئوليته الأساسية فى غـرفة الاصلاح الكبرى يزور غرفة أصلاح القماش الرمادى هذه كل عـدة مرات وكانت مسئوليته هى توزيع السيدات على مناضد عملهن ٠

كانت مسز آلكوت وهى سيدة فى أواخر العقد الرابع من عمرها هى الوحيدة بين هؤلاء السيدات التى لم تنضم الى النقابة ، وقد احتفظت بهذا السر لنفسها ، ولكن فى احدى المناسبات أخبرت رئيس المـال سرا بأنها لاتقر النقابات ، وعلى ذلك فلماذا تنفق مالها فى اشتراكات النقـابة وقالت انها تشعر بأن الشركة كانت تعاملها دائما بعدالة ، وأنه ليس لديها أى سبب لتغيير رأيها بسبب ظهور النقابة فى الصورة ٠

كانت منضدة الاصلاح الخاصة بمسز آلكوت فى وسط الغرفة الصغيرة وفى صباح يوم عندما حضر رئيس العمال ذهبت اليه فرقة مكونة من ثلاث من عاملات الاصلاح ، وقلن فى هياج حتى يسمعهن كل الباقيات : « سوف نتوقف عن العمل اذا لم تنقل مسز آلكوت الى الركن البعيد من الغـرفة وبعيدا عنا بقدر الأمكان ، فهى ليست عضوا فى النقابة ونحن لانريدها أن تجلس هنا بيننا ٠ ماذا تظن نفسها وهى تحاول أن تحصل على ركوبة مجانا بعيـدا عن النقـابة » ٠

---

(١) كان هـذا قماشا لم يصبغ ٠

سبق أن هاج مصلحو القماش الرمادى مثل ذلك من قبل ، ولذلك فقد قرر رئيس العمال أن يفكر فى هذه الشكوى قبل أن يتصرف ، وفضلا عن ذلك فهو يحترم مسز آلكوت لاستقلالها مادامت لاتعبر عن رأيها بصراحة للسيدات الأخريات ٠

وفى صباح اليوم التالى حضرت عاملات اصلاح القماش الرمادى الى العمل ولكن لم يبدأن فى العمل وأرسلن الى رئيس العمال كلمة يخبرنه فيها بأنهن يرغبن فى مقابلة الوكيل أو مدير شئون الأفراد لشرح موقفهن ، وكان الوكيل غائبا ، ولذلك عرضت الحالة على مدير شئون الأفراد الذى رفض مقابلتهن ما لم يعدن الى عملهن المعتاد ٠ وقد رأى فى ذلك خرقا لقواعد موافقة النقابة وذلك بمقتضى ماينص عليه العقد من « عدم الاضراب » ٠ وأخيراً وفى نفس اليوم وبعد عودتهن الى العمل بساعة قبل الغداء وافق مدير شئون الأفراد على التحدث مع لجنة النقابة التى تمثل غرفة أصلاح القماش الرمادى ٠

شركة آراباهو

فى أثناء الحرب العالمية الثانية وجه موظفو المصنع اهتماما زائدا الى خدمات تقديم الغداء للموظفين داخل المصنع كاحدى الطرق لزيادة الانتاج عن طريق استخدام أفضل للقوى العاملة ، وقد أشار بحث علمى الى أنه

٠٠٠ فى محاولة الادارة الوصول الى أعلى مستوى للانتاج والاحتفاظ به أصبح مايأكله العامل وتأثيره فى صحته مهما بنفس القدر مثل ايجار عدد أكبر من العمال والحصول على المواد الخام الأساسية ، وتبين تجربة آراء الأطباء المتخصصين فى الطب الصناعى وغيرهم من رجال التنفيذ فى الشركة أن عادات العامل الغذائية هى عامل أكيد الأثر فى الانتاج والغياب ودوران العمال ، ومع ذلك فان البحوث الاستقصائية الأخيرة قد بينت أن نسبة كبيرة من العمال يشكون من سوء التغذية (١) ٠

---

(١) راجع : *Nutritional Programs for Industrial Employees,* Princeton University, Industrial Relations Section, December, 1942.

ويستمر التقـرير فى القـول ان ٠٠٠

٠٠٠ مدى واتجاه برنامج التغذية فى أى شركة يختلف تبعا لسهولة وجود المطاعم فى المنطقة المجاورة للمصنع وتبعا لعدد الموظفين وحجم المصنع وطول ساعة الغداء وعادات العمال الغذائية ٠

خدمات شركة آراباهو الغذائية

حللت شركة آراباهو قبـل الحـرب العالميـة الثانية بدقة احتياجات موظفيها وكنتيجة لذلك فقد أقامت خدمة شاملة لتغذية موظفيها فى داخـل المصنع ، وقد أديرت هذه الخدمة على أساس الترخيص لمتعهد غذائى صناعى معروف جيدا ، وقد أنشئت كافتيريا تسع مائة شخص فى الدور الأرضى لمبنى قديم ملاصق للمداخل الرئيسية للمصنع ، وعلاوة على ذلك فقد أحضر المتعهد عددا من عربات الطعام المصممة خصيصا والتى كانت تدفع الى كل أقسام المصنع فى أوقات محددة حتى تمد الموظفين فى محلات العمل والمكاتب بالوجبات الخفيفة ٠ كذلك قد أعدت سخانات للطعام تعمل بالبخار لخـدمة الموظفـين الذين كانـوا يحضرون وجبـاتهم الخاصة واعدت نافورات الميـاه ووضعت فى أماكن مطابقة لقوانين الولاية ٠ وفى خلال شهور الصيف كانت توضع آنية بها أقراص الملح فوق كل نافورة مياه ٠

بعض الحقائق عن الشركة

كانت شركة آراباهو تعمل فى انتاج أنواع مختلفة من منتجات المطاط منذ أكثر من ثلاثين سنة وأقيم مصنعها فى وسط مجتمع صناعى عدد سكانه ٨٥٫٠٠٠ نسـمة ، وكان المصنـع يتكـون من سـتة مبـان صنـاعية تختلف فى الارتفاع من ثلاثة الى خمسة طوابق ، وتمتد الى مواضع مختلفة على عقار مساحته ٢٥ فدانا تقريبا ، وفضلا عن ذلك كان هناك أكثر من عشرين مبنى أصغر حجما حيث توجد محطة توليد القوى المحركة ومحلات الصيانة وغير ذلك من العمليات الاضافية ٠

وكان عـدد الموظفين يتـراوح بين ٣٠٠٠ و ٥٠٠٠ موظف على حسب الطلب الموسمى ، وكان الموظفون يمثلون كثيرا من الجنسيات المختلفة وكـان

خمسة وخمسون فى المائة من الموظفين من الرجال ، وخمسة وأربعون فى المائة من النساء ، وكان نصفهم تقريبا يعمل فى الشركة لمدة أطول من عشر سنوات ٠ وفى معظم الأقسام كان الرجال والنساء يختلطون بعضهم مع بعض حسب العملية التى يقومون بها ٠ وفى بعض الحالات كان الرجال والنساء يقومون بنفس العمل ، وكان أكثر من ستين فى المائة من الموظفين يعملون بمقتضى نظام الحث (الفردى والجماعى) الذى كان يعطيهم أجرا أكبر حسب وحدات الانتاج الزائدة عن المعدل ، والباقى - ويشمل قوة الصيانة - كانوا يتقاضون أجورهم على أساس العمل اليومى ، ولكن كانت هناك عمليات لها انتاج تقليدى ينتظر من الموظفين أن يصلوا اليه فى ثمان ساعات من وقت العمل ٠ وكانت ساعات العمل تختلف من قسم لآخر ، ولكن عدد الساعات السائد للأغلبية العظمى من الموظفين ، كان كما هو مبين فى الجدول :

الجدول رقم (١) ساعات العمل السائدة

القسم	الدورة الأولى ٦٠٪ من الموظفين	الدورة الثانية ٣٠٪ من الموظفين	الدورة الثالثة ١٠٪ من الموظفين
(أ)	٦ صباحا - ٢ مساء (بدون فترة للأكل)	٢ مساء - ١٠ مساء (بدون فترة للأكل)	١٠ مساء - ٦ صباحا (بدون فترة للأكل)
(ب)	٦ صباحا - ٣٠ر٢ مساء (الأكل من١١-٣٠ر١١ صباحا)	٣٠ر٢ مساء - ١١ مساء (الأكل من ٦ - ٣٠ر٦ مساء)	لا شىء
(ج)	٧ صباحا - ٣ مساء (الأكل بالتبادل بين الموظفين)	٣ مساء - ١١ مساء (الأكل بالتبادل بين الموظفين)	
(د)	٧ صباحا - ٤ مساء (الأكل من ١٢ ظهرا - ١ مساء)		
المكاتب	٨ صباحا - ٥ مساء (الأكل من ١٢ ظهرا - ١ مساء)		

وقد وضعت الشركة ماكان يسميه المدير العام المساعد برنامج ترفيه متنوع ومنشط وكان أغلب أنواع النشاط مركزة فى حقل الترفية المملوك للشركة المسمى حقل جون بولز التذكارى على أسم رئيس سابق للشركة ، وكانت صيانة هذا الحقل على نفقة الشركة ، وكان يحتاج الى خدمات موظف كل الوقت كان يتقاضى أجره على أساس مستوى أجر العامل ، وكانت لجنة الترفيه مكونة من المدير العام المساعد وأحد الوكلاء القدامى ، كرئيس لمجلس الادارة ، واثنين من رؤساء العمال المتوسطى العمر من أقسام الانتاج واثنين متوسطى العمر من رؤساء العمال من قسم الانتاج ، واثنين من مساعدى رؤساء العمال : أحدهما من قسم الحركة والآخر من قسم الصيانة ، ومدير شئون الأفراد ، وممثل للمكتب المالى كأمين للصندوق · وكانت هناك نداءات سنوية لجمع التبرعات لتأييد برنامج الترفيه · أما المصروفات فكانت تشمل شراء المعدات لألعاب الكرة والجوائز التى كانت توزع فى الاحتفال السنوى الذى يحضره كثير من الملاحظين وأكثر من ١٢٥ من الموظفين ·

أصل العلاقات مع متعهد الأغذية الصناعى

قبل اقامة نظام الطعام الجديد فى سنة ١٩٤٠ كانت ادارة شركة آراباهو قد فكرت فى تعيين مدير للكافتيريا لادارة خدمات التغذية كاحدى عمليات الشركة ، وكانت الادارة تتوق الى وضع رقابة مستمرة مباشرة على نوع الطعام وأرادت أن تثبت أسعار الوجبات فى مستويات جذابة أقل بنحو ١٠٪ من الأسعار السائدة للوجبات الساخنة المشابهة بأماكن الأكل المجاورة · وقد كان الرجال الرسميون يشعرون أن فرقا أكثر من ١٠٪ قد يحدث رد فعل غير مناسب من جانب التجار المحليين ·

وكجزء من الفحص الذى قامت به الادارة قبل الوصول الى قرارنا ناقشت الادارة البرنامج المقترح للخدمات الغذائية مع أحد متعهدى الأغذية فى ميدان الصناعة هو شركة روكفورد لتوريد الأغذية ، التى كانت تخدم عدداً من المصانع الكائنة على الشاطىء الشرقى · وقد أكد متعهد الأغـذية أنه يمكن الوصول الى تعاقد يزيل عن كاهل الادارة كل مسؤولية من «الصداع» الذى يتصل بالخدمات الغذائية ، وفى الوقت نفسه يوفر دخلا متوسطا على أساس نسبة من جملة المبيعات تتحقق فى كل من المقصف « الكافتيريا »

وفى عربات الأكل • وكانت هناك ميزات أخرى ادعاها متعهد الأغذية لخدماته هى :

١ ـ نوع أفضل من الطعام بتكاليف أقل : وقد أقام متعهد الأغذية مكتبا مركزيا ذا مهارة للمشتريات ، وكان له مخبزه الخاص ••• الخ •

٢ ـ مستوى أسعار الوجبات أقل من السائد فى الشارع وفى الوقت نفسه يضمن بعض الدخل لشركة آراباهو •

٣ ـ وجبات جيدة التوازن من الناحية الغذائية مع قوائم أغذية أعدت بارشاد اخصائى فى الأغذية •

٤ ـ معدات للمطبخ وموائد للطعام وأكواب وفضيات يقدمها جميعها متعهد الأغذية بدون تكاليف على الشركة •

٥ ـ أفراد للخدمة فى المطبخ وعمال للعربات يعينهم ويراقبهم متعهد الأغذية وملاحظة المشرف على العملية بدقة •

٦ ـ القدرة على اعداد المآدب والمناسبات الخاصة للملاحظين ورجال التنفيذ •

٧ ـ كفالة كافية لحماية الطعام مع تحمل متعهد الأغذية للمسئولية • التركيز على النظافة

توقعت شركة روكفورد لتوريد الأغذية أن توفر للشركة مقابل المزايا المبينة آنفا مكانا لاقامة الكافتيريا بدون ايجار ، وأن تمدها بالحرارة والنور والبخار وغير ذلك من المرافق بمافى ذلك الاصلاحات البسيطة ونتج عن هذه المزايا ، علاوة على حقيقة الأمر من أن الشركة لم يكن لديها أحد من ضمن موظفيها مؤهل لملاحظة الكافيتريا أن تم تعاقد مدته سنة يتجدد من تلقاء نفسه مع شركة روكفورد لتوريد الأغذية بخصوص خدمات الكافتيريا وعربات الأكل •

ساعة الأكل للدورة الوسطى

أحضر مايقرب من نصف الموظفين غداءهم معهم الى العمل ، وكانت علب الطعام المحتوية على زجاجات الترموس المملوءة بالقهوة الساخنة شائعة ، كما

يحضر كثير من الموظفين آنية معدنية أو زجاجية مملوءة « بالاسباجيتى » أو مخلوط اللحم والخضار والشوربة أو القهوة التى يمكن حفظها ساخنة فى أفران أعدتها الشركة ، وكان هؤلاء العمال يجتمعون فى مجموعات صغيرة ، عندما تدوى صفارة الظهر ، وكان نفس الأفراد يأكلون غداءهم معا يوما بعد يوم فى أى مكان مناسب بالقرب من مكان عملهم ، ولم يكن هنك اختلاط كثير بين الجماعات ، وبعد الأكل يسير الرجـال الى أقرب مدخـل للمصنع ليدخلـوا ٠

وبعض الموظفـين وعلى الأخص الذين يعمـلون فى الدورتين الثانيـة والثالثة لم يكن لديهم وقت معين للأكل ، ولكن كان يسمح لهم ببعض وقت الفراغ للأكل على شرط ألا تتوقف مكناتهم ٠ وكان هذا الوقت يختلف من عشر الى خمس وعشرين دقيقة حسب القسم والدورة ، وعندما يتناول هؤلاء الموظفون غداءهم يقوم غيرهم بعمل مزدوج ويلاحظون مكناتهم ٠

والبعض الآخر من الموظفين الذين يعملون فى دورات تسمح بسـاعة للغداء يذهبون الى منازلهم القريبة ليتناولوا غداءهم أو يأكلون فى احـدى غرف الأكل أو الكافيتريات أو مخازن الأدوية أو قاعات البيرة الموجودة على مسافة قصيرة يسهل مشيها على الطريق العمومى الذى يمر بأحد جوانب المصنع ٠ وبعد تناول غدائهم يتجمعون فى مجموعات على جانب طريق المصنع الى أن يدق ناقوس التنبيه معلنا انتهاء ساعة الأكل ٠

ينقسم زبائن كافيتريا المصنع الى قسمين متساويين تقريبا بين قوة المكاتب وعمال المصنع وكان العمال الذين يقومون بأعمال نظيفة حيث تميل الأجور الى الارتفاع أكثر اقبالا من غيرهم ممن يعملون باستمرار حول المكنات، وأن عددا لا بأس به من رؤساء العمال كان يأكل بانتظام فى المقصف ، كما كان بعض رجال التنفيذ يحضرون أحيانا وخصوصا اذا كان وقتهم ضيقا ، وكانوا يحضرون عادة كمجموعة ويجلســون حول احـدى الموائد مع مدير «الكافتيريا » ، وكانت «الكافتيريا» تفتح من الحادية عشرة صباحا وتغلق أبوابها فى الساعة الواحدة والنصف مساء وكانت الخدمة تقدم للموظفين الذين يبدأون دورتهم فى الساعة السابعة صباحا فى أثناء ساعة أكلهم فى الساعة الحادية عشرة صباحا . ولكن الضغط كان يحدث فى الساعة الثانية عشرة ظهرا عندما تخرج كل من دورة الساعة الثامنة صباحا وقوة المكاتب لمدة ساعة واحـدة للأكل ٠

والمساحة التى أعدت للكافيتريا كانت فيما سبق مكانا للتخزين غير مستعمل وجدد على نفقة الشركة ، وعند افتتاحة فى يناير سنة ١٩٤٠ كان ذا مظهر جذاب بأرضيته المغطاة بالقرميد واضاءته العصرية والموائد والكراسى من أحدث الطرز ، وكانت زينة الحوائط مكونة من صور فوتوغرافية مكبرة لموظفى الشركة السابقين • ومنظر شامل لمجموعة من موظفى شركة آراباهو ورجالها التنفيذيين مأخوذة فى رحلة خلوية سنوية وتمثال برونزى لجائزة الأمن التى اعترفت بتسجيل أكثر من مليون رجل ساعة من العمل دون أى وقت ضائع فى الحوادث ، وقد نسقت معروضات من منتجات الشركة التامة الصنع فى دولاب علق فى الممر المقابل للكافيتريا •

الوجبات الخفيفة فيما بين أوقات الطعام — عربات الأكل

كان العمل على كل من عربات الأكل مسندا الى شاب صغير عينه ويشرف عليه متعهد الأغذية ، وكان عمال العربات يتقاضون أجرا أساسيا يضاف اليه أجر اضافى تبعا لقيمة مبيعات عرباتهم مقدرة بالدولارات ، وكان هؤلاء العمال يدفعون عرباتهم من مبنى الى آخر فى الطرقة الرئيسية لكل قسم من كل مبنى طبقا لجداول محددة مرتين كل دورة ، وكانوا يبيعون القهوة الساخنة واللبن والمشروبات الخفيفة والشطائر « السندوتشات » وأنواعا من الفطائر والحلوى ، وعندما كان عامل العربة ينفخ فى صفارته معلنا حضوره فى القسم يسرع الموظفون الى الطرقة الرئيسية عند مكان الانتظار المعتاد وينتظرون فى طابور حتى يحين دور كل منهم وتحتاج خدمة الصف الى أكثر من عشر دقائق •

وكان لعربات الأكل نواة من « الزبائن المنتظمين » فى كل قسم ، ولكن المشرفين قد قدروا أن ثلث أفرادهم على الأقل لا يستفيدون من خدمة عربات الأكل وقد كان الشراء المعتاد هو فنجانا من القهوة أو زجاجة من اللبن أو شرابا خفيفا مع كعكة جيلاتين أو فطيرة أو قضيب من الحلوى مما كان الموظف يأخذه ويعود به الى محل عمله ، ويأكله حسب راحته ، اما وهو جالس على كرسى البديل المؤقت واما واقف فى محل عمله وقد وضع رؤساء عمال الأقسام بناء على تعليمات من الادارة ؛ تعليمات مشددة لتجنب التعطيل الزائد عن اللازم فى أثناء زيارات عربات الأكل •

التجارب فى مجال الخدمات الغذائية أثناء الحرب العالمية الثانية

من سنة ١٩٤٠ الى نهاية الحرب العالمية الثانية كان تفاعل الموظفين مع خدمات عربات الأكل مواتيا بوجه عام ، وكان كل من العمال والمشرفين يترقبون وقت مرور عربة الأكل فى كل قسم مرتين فى كل دورة • وقد شعر الكثيرون أن الدفعة التى يحصلون عليها بعد تناول الشراب والوجبة الخفيفة فى أثناء الضحى تجعلهم يشعرون بتحسن فيعملون بكفاية أكبر الى أن تحين ساعة الغداء • وقد نظمت مواعيد العربات بحيث تخدم أولا أولئك الذين يحضرون الى العمل فى الساعة السادسة صباحا ، وذلك فى حوالى الساعة السادسة والنصف صباحا • وأولئك الذين يحضرون فى الساعة السابعة صباحا يجدون الوجبات الخفيفة جاهزة فى الساعة الثامنة والنصف صباحا ، وقوة المكاتب الذين يحضرون فى الساعة الثامنة صباحا يحصلون على وجباتهم الخفيفة امتدادا من الساعة التاسعة والنصف صباحا • وقد لقيت خدمات العربات اقبالا فى كل الاقسام ، وفيما عدا بعض التبرم بسبب القهوة وسبب ارتفاع الأسعار أثناء سنوات الحرب فقد سار البرنامج بسهولة ويسر بأقل مايمكن من الاشراف • وقد حمل مدير المقصف «الكافيتريا» المسؤولية كاملة عن النتائج •

أثبتت وجبات وقت الظهر فى الكافتيريا أنها من نوع جيد ، وأن الأسعار كانت منخفضة لدرجة أنها جذبت كثيرا من الزبائن المنتظمين وخاصـة من قوة المكاتب ، ففى كل ظهر يتكون صف « طابور » خـارج باب المقصف « الكافتيريا » فى نحو الساعة الحادية عشرة وخمس وخمسين دقيقة صباحا ولكن لايسمح بدخول أحد الا فى الثانية عشرة ظهرا عندما تكون فـرقة الحادية عشرة صباحا قد عادت الى العمل ، ولكن قد سمعت بعض الشكاوى بخصوص الوقت الذى يضيع فى الانتظار فى الصف «الطابور» ، وأحيانا يسمع الموظفون وهم يؤنبون مدير « الكافتيريا » على اختياره لقوائم الطعـام وزيادة أسعار الطعام ، ولكن المدير كان محبوبا من الجميع ، وكان يعمـل كصراف ، وعلى ذلك أمكنه أن يعرف تدريجيا أغلب الموظفين بالاسم • وفى الواقع كان بعض المشرفين يدعون أنه يعرف عن شئون الموظفين نحو وظائفهم أكثر من أى شخص آخر فى المصنع •

فى أغلب الأحيان كان وكيل الانتاج يشكو الى مساعديه فى القسم من عدد من الأشخاص ، بما فى ذلك بعض رؤساء العمال الذين كانوا « يسبقون الصفارة» فى الذهاب الى «الكافيتريا» كيف تظن ماذا يشعر هؤلاء العمال لو أن هؤلاء الأشخاص يتركون القسم مبكرين ؟ ان العمال يصطفون بقرب المدخل ولكنهم لايستطيعون ترك القسم قبل نفخ الصفارة . لقد ضايقنى هذا « الطابور » امام « الكافيتريا » ، وخاصة عندما كنت أقود الزبائن أو أفراد المكتب الرئيسى للتفرج على المصنع ، كما أن هذا الوقت الضائع يكلفنا وقتا ومالا . انى أريد منكم أيها الزملاء أن تصلحوا ذلك .

كان المدير يقدم وجبات لجماعات مخصوصة فى المناسبات الى جانب « الكافيتريا »نفسها ، وقد بذل جهودا خاصة ليقدم وجبات حسنة ومغذية فى اجتماعات رؤساء العمال الشهرية وتعاون مع المشرفين فى وضع قوائم أطعمة معقولة الثمن مما يمكن معها الاستفادة من أسعار اللحم الخاصة وفضلا عن ذلك فقد كان من المنتظر أن تقدم « الكافيتريا » أحيانا وجبة خاصة فى الظهر فى اجتماعات الادارة العليا وللزوار الهامين . وقد كانت كل هذه الخدمات تطلب منه أن « يطلب ثمنا بقدر الكلفة » لهذه الخدمات الخاصة .

وضع مسؤولية الخدمات الغذائية فى مدير شئون الأفراد

فى أوائل سنة ١٩٤٧ عينت الادارة مديرا لشئون الأفراد لتنسيق نشاط مكتب التوظف والعلاقات مع نقابات العمل وأنواع النشاط الهندسية فى مجال الأمن الصناعى ، وقد كان مدير شئون الأفراد الجديد « تيد جتكيز » فى وسط العقد الخامس من عمره . كان قد زكى لهذا المركز بواسطة وكيل الانتاج وفضلا عن ذلك فقد طلب المدير العام من مدير شئون الأفراد « أن يلاحظ الكافتيريا ليرى أن كنا نحصل على عائد بقدر نقودنا » وحتى ذلك الحين كانت كل الأعمال الرسمية الخاصة بالخدمات الغذائية تتم بين المدير العام ومدير الكافتيريا ، مضافا الى ذلك ماكان يحدث أحيانا من زيارات رسمية وحملات تفتيشية كان يقوم بها رجال التنفيذ فى شركة روكفورد لتوريد الأغذية . وقد جعل تيد جنكيز من عادته أن يأكل فى « الكافيتريا » أحيانا ، وبدأت تنمو علاقة ودية مخلصة بينه وبين مدير الكافتيريا ، وقد تقدم باقتراحات لتحسين النظافة وتنظيم الكافتيريا وتنويع

قـوائم الطعـام وتعديل أسعار بعض الأصناف قبلها مدير « الكافيتريا » بسهولة • وفى أحد الأيام ذكر طبيب المصنع (غير متفرغ) لجنكيز : « أنت تعرف شكاواى وتبرمى من الوضع الحالى ـ كثير جـداً من الأفراد يسرعون الى هنا دون تنـاول فطور جيد ، كما أن رجالنا يستهلكون كثيرا جـدا من الفطائر الثقيلة والمشروبات الرخيصة • انه لمن المخجل ان أفحص كثيرا منهم فى عيادتى واضطر الى ارسال بعضهم الى منازلهم مرضى » •

اقـتراح إعادة النظر فى اتفاقية توريد الأغذية

فى اكتوبر سـنة ١٩٥٠ زار ممثلو شركة روكفـورد لتوريد الأغذية المصنع للقيام بالتفتيش الدورى ، وبعد التحدث باختصار مع المدير العـام راجعوا الأرقام الخاصة بعمليات الكافتيريا وخدمات العـربات مـع تيد جنكيز وأشاروا الى صعوبات العمل تحت نظام العقد الحالى ، وادعوا أن حجم العمل ليس كافيا فى العادة لتحقيق الربح • وقد بينوا أن أرباح الأطعمة قد أصبحت قليلة ، وأن الأجور أعلى بكثير عن ذى قبل • وأنه قد صرح بقليل من التعديلات فى أثمان الوجبات للتعويض ، كما ان هناك صعوبة أخرى أوجدها تزايد طلبات الادارة لخدمات خاصة •

طلب رجال شركة روكفورد الرسميون اعادة النظر فى العقد مما قد يلغى دفع نسبة على أساس جملة المبيعات واستبداله بايجار شهرى مضمون قدره ١٠٠ دولار على سبيل التجربة فى السنة التاليـة ، ولتأييد مركزهم أشاروا الى العلاقات الأخرى بالعملاء حيث كان متعهد الأغذية يحصل على اعانة من الشركة حتى تقدم الوجبات بأسعار أقل من الكلفة وقد تحدثوا عن تأييد العمال الطيب الذى يمكن الحصول عليه من مثل هذه الطريقة •

لم يكن جنكيز مقتنعا تماما بالأرقام التى قدمت على وجه العموم ، وقدم الاقتراح الى المدير العام وأمين الصندوق اللذين عبر كلاهما عن بعض الشك فى فاعلية عملية الخدمة الغذائية بصفة عامة • ونتيجة لهذا الاجتماع طلب من مدير شئون الأفراد أن يقوم بدراسة كاملة للموقف وان يقدم توصياته عن أى اجراء ، ان وجد ، يجب ان ينفذ قبل أول ابريل سنة ١٩٥١ وهـو تاريخ تجديد عقد شركة روكفورد •

دراسة الخدمات الحالية

جمع مستر جنكيـز بعض الاحصاءات (جدول رقم ٢ ، وجدول رقم ٣) التى تعكس عمليات « الكافيتريا » ، ونتيجـة للتحـدث مع الأفـراد فى المصنع وجد قائمة من ضروب نقـد الخدمات الحالية كمـا تديرها شركة روكفـورد ٠

١ ــ فـروق السـعر فى وجبـات « كافيتريا » الشركة أقـل من ١٠٪ فى عدد زائد من الأصناف بالمقارنة بالمطاعم المجاورة ٠

٢ ــ انخفاض عمليات « الكافيتريا » فى وقت الظهـر ــ لم يكن نتيجة لشكاوى المشرفين والموظفين الذين نوقشوا أى نمط ثابت ، بل أغلبها كان خاصـا بالسـعر ٠

٣ ــ تقدم الوجبات الساخنة والوجبات الخفيفة بصفة غير رسمية من الباب الخـلفى « للكافيتريا » تكل من موظفى المكاتب والمصنـع ، وهـو مايخالف تعليمات الادارة ، وقد أثر فى الانتاج ٠

٤ ــ المقصف « الكافيتريا » كثيرا مايكون مغمما بالدخان من المطبخ ــ حرارة زائدة عن اللازم فى الشتاء والتهوية غير كافية فى الصيف ٠

٥ ــ موظفو المقصف « الكافيتريا » كثيرا ماكانوا قذرين وحللهم الرسمية رثة المنظر وقد فشلوا فى تنظيف الموائد فعلا ٠

٦ ــ سببت عربات الأكل تعويقا للانتاج بسبب الزيارات الطويلة والمتكررة لأقسام الانتاج ، وكثيرا ماشكا المشرفون لمدير شئون الأفراد من : « نحن لانستطيع بعد الآن التحكم فى التأخير عندما تمر عربة الأكل ، انها تهدد الانتاج ، ونحن لانستطيع أن نخضع لنظام الأفراد الذين يرغبون فى الوجبات الخفيفة ٠ اذا رغبت الادارة حقا فى زيادة الانتاج وجودة النوع فيجب أن تركل كل عربات الأكل الى الخارج حتى تعطينا الفرصة لادارة أقسامنا على أساس من الكفاية مرة أخرى » ٠

٧ ــ المشروبات التى تباع على عربات الأكل من أصناف رخيصة ، وقد أدخلت بعض أوعية أصغر دون تعديل مقارن فى السعر ٠

جـدول رقم (٢) ـ تعـداد الزبائن بواسطة شركة روكفورد لتوريد الأغـذية من يناير الى أغسطس ١٩٥٠ ٠

التـاريخ	الكافيتريا		عربات الأكل	
	الجمــلة	اليـومى المتوسط	الجمـــلة	المتوسط اليـومى
ينـــاير	٤٠٦٨ر	٢٠٣	٩٦ر٧٤٠	٤ر٠٣٠
فبـراير	٤ر٠٦٩	٢٠٣	٩٢ر٢٠٥	٣ر٨٤٢
مـارس	٤ر٨٣٠	١٩٢	١٢١ر٢٠١	٤ر٠٤٠
ابريـل	٣ر٥٩٧	١٨٠	٩١ر١٢٤	٣ر٧٩٧
مـــايو	٣ر٦٢٣	١٨١	٩٢ر٧٤٩	٣ر٨٦٥
يونيـــة	٤ر١١٢	١٧١	٨٥ر٧٥٨	٢ر٩٥٧
يوليـــة	*٢ر٤٦٨	*١٦٥	٥٠ر٣٩٤	٢ر٧٩٩
أغسطس	٣ر٤٧٣	١٧٣	٦٣ر٠٩٨	٢ر٧٤٣

* أغلقت « الكافتيريا » لمدة أسبوع ابتداء من ٤ من يولية لعطلة المصنع ٠

جدول رقم (٣) احصاءات العمل فى الكافتيريا للسنة المالية ١٩٥٠

المصروفات

الحرارة والبخار (المطبخ والمياه الساخنة)	٤١١ر٠٧ دولار
طاقة كهربية واضاءة	٢٧٨ر٠٧ دولار
طاقة محركة من الخارج	١٧٦ر١٨ دولار
ميـــاه	٧٠ر١٥ دولار
مصروفات عامة واصلاحات	٦٥٣ر٦٧ دولار
الجمـــلة	١ر٥٨٩ر١٤ دولار

الدخل

الأساس الحالى (٢٪ من مجموع المبيعات فى المقصف « الكافيتريا » وعربات الأكل) • ٠٠ر٥٣٣ر٢ دولار

اقتراح روكفورد الجديد (ايجار شهرى قدره ١٠٠ دولار) ٠٠٠ر٢٠٠ر١ دولار

٨ ــ تقع عطاءات الزجاجات على الأرض مسببة أخطار الحوادث الحقيقية ، وقد كتب المشرفون تقارير عن عدد من الحالات التى سقط فيهـا الموظف نتيجة لذلك •

٩ ــ يعتمد الموظفون الذين لايستيقظون فى وقت مناسب لتناول الفطور فى منازلهم على عربات الأكل التى تحضر بعد وصولهم الى العمل مباشرة ــ شكاوى من القسم الطبى والمشرفين •

١٠ ــ شكاوى من طرق عمال العربات فى فك النقود وتناول النقدية •

١١ ــ تنظيم عمال العربات النقابى وشيك الوقوع •

١٢ ــ شكا المشرفون فى بعض الأقسام من أن الموظفين يحضرون من الأقسام الأخرى للوقوف فى الصف وعلى العكس ؛ فقد شكا الموظفون من أن الأكل ينفد عندما تصل العربة الى أقسامهم •

تحليل الخدمات البديلة

وجد تيد جنكينز أنه من الحكمة أن يقوم شخصياً بفحص الطرق البديلة للخدمات الغذائية داخل المصنع حتى يستطيع أن يعطى صورة واضحة المعالم للمدير العام •

مكان لتناول الوجبات الخفيفة

كخطوة أولى زار جنكينز مصنعا مجاورا كان قد أقام مكانا لتناول الوجبات الخفيفة على سبيل التجربة فى أحد أمكنة العمل البعيدة عن المقصف «الكافيتريا»، وقد أعدت هذه الوحدة لتقديم وجبات ساخنة ، فى منتصف الدورة ، معدة فى

« الكافيتريا »المركــزية ، وقــد تبين أن تكاليف الانشــاء فضــلا عــن المعدات ستبلغ بين ٣٥٠٠ دولار ، ٥٠٠٠ دولار أو أكثر ، لاقامة وحدة مزدوجة لوحدة آراباهو ، وقد قرر جنكينز أنه يلزم ستة أماكن لتناول الوجبات الخفيفة لتعميم الخدمة لكل المصنع .

مكنات البيع

أوضحت المناقشات مع تجار اللبن المحليين ومع ممثلى شركات المشروبات الخفيفة ومع موزعى الأطعمة والحلوى امكانيات استخدام المعدات التى تقــوم بالبيع ، وقد أخذت أنواع المعدات الآتية فى الاعتبار :

١ ـ **مكنات بيع اللبن :** يقدم تاجر لبن محلى ست وحــدات للبيــع حديثة التصميم ومثلجة ويقوم بتشغيلها يوميا وتقدم شركة آراباهو مآخــذ الكهرباء ، ويدفع تاجر اللبن للشركة ٥٪ من جملة دخله ، وأن يبيع زجاجة اللبن التى سعتها ١٨٠ سم مكعب للموظفين بعشرة سنتات ، وقد كان هذا هو أول مشروع من نوعه لتاجر لبن محلى مغامر .

٢ ـ **مكنات بيع الكولا :** يقــدم موزع مجــاور ، المكنــات (حجوم مختلفة) ويشغلها فى كل منظمة يوجد فيهــا ٣٠٠ زبــون دائم على الأقــل فى الأسبوع كما تقدم رفوف للزجاجات الزائدة وتقدم شركة آراباهو مآخذ الكهرباء والقوى الكهربية ، ويدفع المــوزع شهريا ٢٥ سنتا عن كل صندوق به ١٤ زجاجة يباع ، ويخصم سنتان عن كل زجــاجة تفقد ويبيع الزجاجة العادية بخمسة سنتات للموظفين .

٣ ـ **تركيب (اختيار احد مشروبات ثلاثة) مكنة بيع بالفنجان ، وبها جهاز لفك النقود .** وافق المندوب على أن يقيــم ويشغل ست وحدات تحت التجــربة ، وتحتاج كل مكنــة الى ١٥٠٠ صفقة أســبوعيا لتشغيلها اقتصاديا ، وتقدم شركة آراباهو التوصيلات الصحية والكهربية ، ويدفع الموزع شهريا ١٢٪ من جملة المبيعات وتكون الأسعار شعبية .

٤ ـ **مكنات الوجبات الخفيفة :** يقدم الموزع المحلى ـ مكنات صغيرة للتجربة ، اثنتين فى كل طابق فى أماكن التصنيع ، وتقدم المكنة أنواعا من الحلوى والبسكويت وزبدة الفول السودانى وفول سودانى ولبان ويتم عمــل

نظام مع الموزع على أساس جملة المبيعات ويسير تحت التجربة لمدة ثلاثة أشهر تحصل فيها الشركة على ٥٪ الى ١٢٪ حسب حجم المبيعات ٠

الترخيص باستعمال المقصف

لكى نقيم عملية المقصف « الكافتيريا » تقييما سليما ناقش تيد جنكينز الأرقام وأسعار الوجبات والمشكلات الأخرى مع اثنين من متعهدى الأغـذية المحليين اللذين يقدمان خدماتهما لأنواع مختلفة من الزبائن بما فى ذلك أفراد المصانع فى المنطقة . وبعد مناقشة طويلة اتضح أن أحد هذين المتعهدين ــ وهو صغير نسبيا ولكنه بسبيل الاتساع وتملكه وتدير أعماله احدى الأسر ــ تواقا الى أخذ عملية المقصف « الكافيتريا » الخاصة بشركة آراباهو على أساس الترخيص بالاستعمال (٢) ، على شرط احداث بعض التغييرات ٠ وكان هذا المتعهد قد اكتسب سمعة طيبة لأنواع الوجبات الجيـدة التى كان يقـدمها بأسعار شعبية ، وكان معروفا جيدا فى المجتمع ولدى موظفى المصنع ٠ وعلاوة على ذلك فقد كان فى عزم المتعهد أن يحصل على ترخيص لاستعمال معـدات بيع القهـوة ، وكان يرجـو أن ينشئه كمصدر آخر للدخـل ، وكان هـذا العمل يحتاج الى استثمار ضخم ، ولكنه فى ذلك الوقت كان يشك فى جودة القهوة نفسها بالقدر الذى يشجع الاستهلاك ويدعم المكنة ٠

كخطوة أولى رسم هذا المتعهد خطة لانشاء مكان لتناول الوجبات الخفيفة ملاصق للمقصف «الكافتيريا» ليقدم خدمة سريعة لمستهلكى الأغذية الخفيفة فى وقت الظهر ٠ وقد ذكر المتعهد المحلى أنه سوف يعد أغلب أطعمته فى مطبخه المركزى الموجود فى أقصى المدينة وكان يرجو أن يشترى من المتعهد الحالى موائد الطعام ومعدات غسل « الأطباق » وقد أكد مستر جنكينز أن الطعام لابد أن يكون باستمرار من نوع جيد وأن تكون أسعاره أقل من مقابلها فى الطريق ٠

تقرير للإدارة

فى يناير سنة ١٩٥١ شعر تيد جنكينز مدير شئون الأفراد أنه قـد جمع معلومات تكفى لكتابة تقرير للمدير العام وأمين الصندوق . وقد عرف أنهما يريدان توصيات محددة عما يجب عمله وكيف يجب أن تنفذ الاقتراحات ٠

---

(٢) قضى النظام بألا يدفع متعهد الأغذية أى شىء لشركة آراباهو ٠

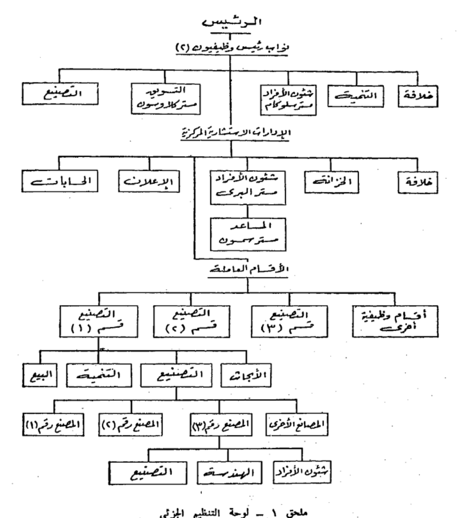
شركة المنتجات الأساسية

تنمية وظيفة شئون الموظفين

« لقد كانت اعادة التنظيم هذه اغتصابا تاما ، ولكن الآن وبعد ثلاثة أشهر من تعودنا الوضع الجديد ، قد بدأت الأمور تستقر . ان مدير شئون موظفينا جاك البرى وأنا جديدان على هيئة المكتب الرئيسى ، وأنت تعلم أن جاك عنده ماجستير فى ادارة الأعمال من هارفارد ، وان كلينا كان مديرا لشئون الأفراد فى أحد المصانع الفرعية لهذه الشركة لنحو خمس سنوات ، ولكن سنة ١٩٤٤ قد رأت أول اعتراف بنشاط شئون الأفراد مثل هذا فى ذلك المكتب الرئيسى . ولقد كانت شئون الموظفين كلها لبضع سنوات منضمة للعلاقات العامة ، ثم فى سنة ١٩٥٠ أوضح فحص أجرى فى الشركة ضرورة زيادة مركزية ادارة شئون الأفراد . وكما ترى كانت شركتنا تنمو بسرعة كبيرة ، وقد احتاج كل من الادارة العليا ومديرى مصانعنا ورجال شئون الأفراد الى مساعدة الاخصائيين الذين يعرفون قوانين العمل وتنمية رجال التنفيذ والمعاشات ... الخ . وقد بدأت هذه الحركة مع وظيفة شئون علاقات العمال المركزية ، ثم انتشرت لتشمل ادارة شئون الأجور وتعيين الأفراد الفنيين ، ثم أعطيت فيما بعد عناية خاصة للتدريب الاشرافى وتنمية رجال التنفيذ ، وبعد ذلك تمت المركزية فى شئون الأمن والمعاشات والتأمين وخدمات الموظفين .

« والآن باعادة التنظيم الأخير الذى تم فى آخر سنة ١٩٥٣ فاننا نعمل تحت نائب رئيس وظيفى لشئون الأفراد اسمه توم سلوكام ، وهو رجل عمل مع هذه الشركة لسنين كثيرة ، وهو فى أوائل الستينيات من عمره وقد ركز توم جزءا كبيرا من اهتمامه فى السنوات الأخيرة على توظيف الأفراد الفنيين ، وعلى أوسع أوجه تنمية رجال التنفيذ ، وقد كان احد الأعضاء الأكبر مقاما فى اللجنة التى وضعت اعادة التنظيم الأخير . « حسنا ها هو ذا وضعنا » ثم أشار الى خريطة تنظيمية كانت فى مكتبة (انظر لوحة ـ ١) وقال « ولننظر الآن الى بعض مشكلاتنا . »

(١) حقوق النقل ، ١٩٥٤ ، لرئيس وزملاء كلية هارفارد .



ملحق ١ ـ لوحة التنظيم الجزئى

(١) فى وصف اعادة التنظيم ذكر أحد مطبوعات الشركة : « أكدت الدراسة عقيدتنا فى التنظيم التنفيذى ـ الاستشارى اللامركزى لشركة لهـا حجم شركتنا ... فمثلا قد أكدت أن اللامركزية يجب أن تعنى ليس فقط باعادة التجميع المكانى مثلا كما اذا لزم ايجاد وحدات تنظيمية صغيرة ، ولكن أيضا تفصيل مكونات الشركة الكاملة مع السـلطة الكافية والمسئولية الكافية حتى يمكن قياس أداء أفراد هيئة الادارة فى كل فريق قياسا تاما وعادلا ودقيقا » .

(٢) كان لدى ستة آخرين من رجـال التنفيذ مسئولية وظيفية فى مجالات اهتمامهم المتخصصة ... ورغم أنه ليس لدى هؤلاء سـلطة تنفيذية فان هؤلاء الرجـال يقدمون النصح والارشاد فى مجالاتهم الخاصة للرجال العاملين ويقيمون العمل الذى تم وينسقون بين أنواع النشاط ويسدون الثغرات ويمنعون التطابق (الاكتناف) .

مجالات المشكلات العاجلة

تمت هذه المناقشة فى مكتب جيم سيمسون الذى كان يعمل فى مكتب شئون الأفراد المركزى لمدة تقرب من شهرين ، كان تعليم جيم قانونيا ، والى جانب وظائفه المحددة فى ادارة شئون الأفراد فقد كرس جزءا لا بأس به من اهتمامه للمفاوضة فى عقود العمل ، وفى تناول شئون التنظيم والتحكيم فى مصنعه المحلى الذى كان يستخدم مايقرب من ألف عامل . استمر جيم يقول : « كما نرى الأجور الآن وبعد بضعة أشهر قليلة فقط هنا فى بتسبرج توجد ثلاث مشكلات على الأقل نشعر أنها تستحق اهتماما مبكرا :

(أ) تحسين التدريب على البيع لزيادة فاعلية الأداء .

(ب) تنظيم ادارة شئون الأفراد هنا فى المكتب الرئيسى وتوضيح علاقاتنا مع الأقسام والمصانع .

(ج) طرق لتقييم فاعلية ادارة شئون الموظفين لنبرهن للادارة على أننا نعاون فى جعل هذه منظمة مدرة للربح .

« ولكى نلم قليلا بمشكلة التدريب فى مجال البيع فقد نظمت اجتماعا مع « جاك البرى » و « تيد كلاوسون » نائب الرئيس الوظيفى للتسويق و «توم سلوكم» ، وأنت وأنا وسوف يتبع هذا الاجتماع بالغداء حيث نستطيع جميعا أن نناقش بصفة غير رسمية مداخل ومخارج تفكيرنا الى أبعد حد ، وبالطبع نرجو أنك ، وأنت تسمع كل ذلك لأول مرة ، ربما ترى أشياء نكون قد أهملناها ونحن نبحث اقتراحات موعد وكيفية بدء العمل .

مكتب شئون الأفراد المركزى

« والآن اسمح لى بوصف بعض جهودنا فى تخطيط شئون الأفراد عندنا بعد أن وصلنا جاك وأنا الى هنا ، لقد شعرنا أن من واجبنا أن نضع بعض الخطط على التو ، وأردنا ان نبلور أهدافنا ونحدد طبيعة أعمالنا ونقرر أى الخدمات ينبغى أن نقدمها للأقسام والمصانع ، وكيف نصنع أكثر الأسس كفاية بأسرع ما يمكن ، وقد عزمنا على تقديم تقرير شامل لرئيسنا على أمل أن

يلقى هذا التقرير اهتماما من اللجنة التنفيذية أيضا ، وان احدى المشكلات المحددة التى يجب أن نسويها بسرعة هى هل نشجع أقسامنا على انشاء مكاتب شئون أفراد خاصة بأقسامهم هنا فى بتسبرج أم لا ، وهل مديرو شئون الأفراد فى المصانع المختلفة يستطيعون أن ينالوا منا مساعدة وخدمة كافية مباشرة فى مكتب شئون الأفراد المركزى ، وفى ديترويت لقد وجدت أنى أستطيع الاعتماد على نفسى بسهولة وفى الواقع لقد كنت فخورا بنفسى عندما عملت مستقلا بقدر الامكان عن المكتب المركزى ، ومع ذلك فمع وضعنا الجديد نعتقد أن العلاقات مع أقسامنا ومصانعنا فى مجال شئون الأفراد تتطلب نظرة ثانية ، وبالطبع فى عزمنا أن نناقش ما يجب عمله وما نحن عليه عند اجتماعاتنا مع رؤساء أقسامنا الثلاثة الجدد للتصنيع عندما يستقرون فى مكاتبهم الجديدة فى بتسبرج . وان خطة اعادة التنظيم لتدعو لأن يكون لكل من رؤساء هذه الأقسام مسؤولية غير مجزأة عن البحوث والتنمية وتصنيع وبيع المنتجات المتصلة به .

« حسنا هذا هو مافعلناه ؛ لقد اتصلنا ـ جاك وأنا ـ بعدد من أصدقائنا الذين يقومون بالتدريس فى مجال شئون الأفراد فى كليات مختلفة ، وقد كان غرضنا هو القيام بمناقشات غير رسمية معهم بخصوص كيفية معالجة مشكلاتنا الخاصة على أحسن وجه وكما نراها ، وقد كان لطيفا وهاما أن نعيد النظر فى تفكيرنا فى الوظيفة التى نحن هنا للقيام بها وفى الفلسفة المتعلقة بما يتصل بكل أعمالنا ، وإنه لمن المدهش كيف أنه مازال هناك خلاف كبير فى الرأى عمن يكون مسؤولا عن ادارة شئون الأفراد ، وفى تلك اللحظة أظن أننا قد توصلنا الى الانطباع أنه مهما يكن اخلاصنا نحو رجال شئون الأفراد لعلاقات الأفراد الطيبة ، فان العمل الحقيقى فى مجال شئون الأفراد يقوم به المئات من رجال التنفيذ عندنا من رئيس هذه الشركة الى أسفل الدرك حتى رئيس العمال الذى يشرف على فرق صغيرة من الرجال يوما بعد يوم فى أثناء قيامهم بعملهم ، فهو شخصية أساسية فى نجاح أو فشل برنامجنا . واننا نرى ادارة شئون الموظفين كجهد مشترك وظيفته أن يسند المشرفين بكل طريقة ممكنة فى تناولهم للأفراد أثناء العمل وجها لوجه .

« حسنا ، انى أرى تيد كلاوسون قادما فى الطرقة ، وأظن أن الوقت قد حان للانضمام اليه فى مكتبه لمناقشة مشكلات التدريب فى مجال البيع » .

نظرة إلى مشكلة التدريب فى مجال البيـع

انضم جاك البرى وجيم سيمسون بعد ذلك الى تيـد كلاوسون فى مكتبه ، وكان تيد قد شغل مركزه الجديد كنائب رئيس وظيفى ، وقد كان من قبل مدير مصنع لعدة سنين • وكان عمره خمسة وأربعين عاما تقريبا ، ويبدو أنه شخص يسهل الاتصال به وله ابتسامة لطيفة ولهجة تميل الى الجنوب • بدأ تيد المناقشـة باشـارته الى رغبتـه فى حضـور برنـامج فى مدرسة ادارة الأعمال بجامعة هارفارد فى وقت ما ، وبعد ذلك تحولت المناقشة الى موضوع التدريب على البيع •

« لقد اجتمعنا عدة مرات لمناقشة مسألة التدريب على البيع هذه ، وكما نرى المشكلة لم يكن على رجال البيع عندنا أن يخرجوا للبيع فى الخمس عشرة السنة الماضية ، انها فترة من الزمن لا بأس بها وكثير من رجال البيع النشطين الأصغر سنا عندنا من قبل أيام الحرب العالمية الثانية قد كبرت سنهم الآن ، وبالطبع لم يقم رجال البيع الحديثون بالبيع فى سوق بها مشترون وبها تنافس حقيقى وهو مايشعر به كثير منا أنه قريب الحدوث ، ان مشكلتنا كبيرة اذ عندنا أكثر من ٤٥٠ مشرفا وعمال بيع خارجون منبثون فى الولايات المتحدة وفى عدد من البلاد الأجنبية وفضلا عن ذلك هناك ما يقرب من ١٣٠٠ مؤيد يقومون بأنواع النشاط فى مكاتب البيع المختلفة الخاصة بنا ، ومن الجائز أن يكون لدينا مؤيدون أكثر من اللازم ، أنا لست متأكدا الى الآن ، ونحن نعتقد أن المشكلات التى يواجهها رجـال البيــع تختلف حسب أنواع المنتجات التى يتناولونها(١) والمنطقة التى يعملون بها ودرجة الاستقلال التى لديهم فى عملهم اليومى ، وهنا فى المكتب الرئيسى عندنا وحدة بحث فى ميدان السوق وادارة للاعلان منسقة تنسيقا وثيقا مع أنواع النشاط المختلفـة للبيع ، فمثلا عندنا بعض رجال البيع الذين لديهم جزء صغير من حساباتهم تمثل ٧٥٪ من جملة أعمالهم ، فى حين أن رجال بيع آخرين ممن يتناولون بعض منتجاتنا الجديدة يركزون همهم باستمرار على انشاء اتصالات جديدة ، ونحن قلقون من جهة استخدام رأس مال الشركة المستثمر فى المصانع وندرك

---

(١) كانت جملة ما وزعته الشركة أكثر من ٤٠٠ سلعة جملة مختلفة تخدم صناعات البلاستيك والمطاط والصابون والبوية والزجاج والبترول والأطعمة والنسيج •

ما يمكن أن يسهم به رجال البيع الأكثر نشاطا لتحسين استخدام هذه التسهيلات والوفر فى التكاليف الذى يمكن أن ينتج ٠

« قد وضع قسم من أقسامنا الحديثة القوة المختصة بالبيع فيه خلال سلسلة من الاجتماعات التدريبية ، وكما أفهم أن الغرض من هذا التدريب أنهم يحاولون أن ينقلوا الى المشرفين على البيع عندنا والى رجال البيع فهما أفضل لأوجه البيع الانسانية : هذه الأشياء مثل ؛ ما الذى يجعل رد فعل وكيل الشراء عند شركة عميلة على النحو الذى هو عليه فى أى اتصال خاص بالبيع مع أحد من رجال البيع عندنا لينشىء علاقة طيبة مع وكيل الشراء حتى ينتج عن ذلك أمر توريد كبير وقيام علاقة سليمة طويلة الأجل ، وقد نجد أن رجال البيع فى هذا القسم يقبلون على التدريب ٠ فهو شىء جديد بالنسبة لهم وعلى الأخص بالنسبة لرجال البيع الأكبر سنا فيبدو أنهم متحمسون أكثر من غيرهم ، والنتيجة التى توصلنا اليها حتى الآن ، وفى الأشهر القليلة الأولى ، بعد اتمام التدريب ، كانت مشجعة الى أقصى حد ٠ وأننا نفكر حاليا فى تعميم هذا التدريب فى أقسامنا الأخرى ، وقد وجدنا أن خمسة أو ستة من المولين فى بتسبرج الذين استخدموا هذا التدريب مهتمون به ، كما أن بعض من بين أكبر شركات السيارات والكهرباء حجما قد ركزت التدريب على البيع فى هذا الميدان لعدة سنين » ٠

وجهات نظر أخرى عن التدريب على البيع

انضم جاك البرى بعد ذلك الى المناقشة « كما أرى لم يكن هذا الا وجها ضيقا من المشكلة كلها ، وهى اتجاهات رجال البيع التى تكمن وراء أدائهم فى ميدان البيع ، من الجائز أنه يجب علينا أن نلقى نظرة على مسألة المرتب والوازع والاتصالات وظروف العمل وميادين البيع وتوزيع المنتجات كل منها قد يؤثر فى رغبتهم فى القيام بالبيع فى مستوى عال ٠ انى أستطيع أن أذكر تجاربى الأولى عندما كنت أسافر مع رجل بيع ذى خبرة ، فقد كان فى استطاعته أن يجعل البيع سهلا ، وبعد ذلك كنت أجرب طريقته فى البيع مع الزبون التالى ، ولكنى كنت تقريبا أفشل دائما ، وعلى ذلك فهناك خط رفيع بين النجاح والفشل فى البيع وقد يكون المفتاح هو العلاقات الشخصية التى استقرت ، وأنت تعلم أن رئيسنا قد بين فى خطبة أخيرة ، ببعض التفصيل ،

ماتقوم به شركتنا الآن فى ميدان التدريب على البيع ، ويبدو لى أن ذلك قد أوضح الأمر لنا وينبغى أن يتمكن الرئيس لشئون الأفراد من أن يسهم بحق فى تقديم برنامج فعال للتدريب على البيع » ٠

وأضاف جيم سيمسون : « أعرف شركة وأظنها فى (نيوجرسى) حيث يعقدون مؤتمرات لتجنب المشكلات مع رجال البيع عندهم تغطى المواقف النموذجية التى تنشأ فى أعمال رجل البيع اليومية الرتيبة ، ونتيجة لهذه المناقشات يحاولون الاهتداء الى بعض الأجوبة التى قد تفيد كل رجال البيع المعنيين ، وأنا شخصيا من أنصار منح نوع من الأجر الاضافى لرجال البيع٠ كذلك أظن أنه يجب أن ندرس متوسط أجر البيع وهو ٧٫٤٥٠ دولارا[٢] الذى يتقاضاه الآن رجال البيع عندنا ومن يدرى ؟ ربما يعطى هذا الرقم بعض عدم المساواة ، ولنتحدث الى رجال البيع أنفسهم ونحاول بالفعل أن نعرف كيف يشعرون نحو قيامهم بالعمل لهذه الشركة » ٠

لقد بدا من تحليل جيم سيمسون أنه كانت توجد هنا فرصة لكى يبين للرجال العاملين ورجال التنفيذ أن مكتب شئون الموظفين المركزى يستطيع المساعدة فى الوصول الى نتائج ملموسة للشركة فى مجال توجد فيه حاجة الى خدماتهم المتخصصة ، وكما عبر عن ذلك : « ان فكـرتى تشـمل خطـا للمواسير يبدأ بالمبيعات ويسير الى الخلف حتى المعـدات الرأسماليـة التى لا تستخدم تماما وعلى ذلك تنعكس على استقرار موظفينا ٠ ان لدينا عملا يجب أن نقوم به فى هذا المجال » ٠

التقط تيد كلاوسون حبل المناقشة على الغداء « الى المدى الذى أستطيع تحديده أن رجال البيع عندنا عامة سعداء ؛ اذ أن لدينا قليلا جدا من دوران قوة العمل وأن لديهم فرصا متعددة للترقى والتوسع فى منظمتنا السريعة النمو ٠ أنتم تعرفون أن متوسط سن مديرى أقسام البيع هو اثنتان وأربعون سنة وأن أغلب رجال البيع فى سن تقع بين الثلاثين والأربعين ونحن نجمعهم سنويا من وقت لآخر فى اجتماعات خاصة بالبيع فى أنحاء مختلفة من البلاد ٠ وفى أحد أقسامنا ، وهو فى الحقيقة القسم الذى كان التدريب فيه قائما أثناء السنة الماضية قاموا بفحص غير رسمى لاتجـاهات رجال البيع ، وقد كان

(٢) رقم فرضى ٠ لقد أخبر موظفو الشركة عن مسحات دورية بينت ان هذا الرقم المتوسط متفق مع ارقام المنافسين ٠

أساس هذا الفحص مجموعة من الأسئلة وعدد من الاختبارات الشخصية ، وكما أعلمنى الشخص الذى رأس هذا العمل قد كشفت اتجاهات البحث الاستقصائى عن وجود غنم وغرم (انظر جدول رقم ٢) وبصراحة لست أدرى تماما ماذا أفعل بكشف الميزان الحسابى هذا . يبـدو أنه يشير الى بعض المشكلات ، أليس كذلك ؟ » .

جدول رقم (٢) ـ نتائج فحص الاتجاهات :
عينة من الاختبارات الشخصية ـ اجتماعات الادارة*
كشف الحســاب

الغـــنم	الغــرم ـ الحــاجة الى
جماعة طموحة	تخطيط منظم
ذو كفاية فنية	طرق بيع فنية
مغامــر	تحــكم
دؤوب	قيــادة
مرن	اختيــار
سهل التكيف	سلطة ومسؤولية
يعملون معا جيدا	اعادة النظر فى الأداء
يحب البيع كعمل	تخطيط وتدريب القوة العاملة
يدرك الحاجة الى التدريب ويقبل عليه	تدريب تنشيطى

* نبذة من تقرير .

اتصالات مع رجال البيع

« حسنا » قال توم سلوكام : « ان تجربتى فى عدد من الاجتماعات الخاصة بالبيع فى أنحاء مختلفة من القطر هى أنى بقيت واقفا على قدمى نحو ثلاث ساعات بعد خطبتى لأنه كان يبدو أن لدى رجال البيع أسئلة كثيرة ،

والى جانب استفسارهم عن المنتجات الجديدة قد تعرضـوا لأسئلة مثل : « كيف نمول شركتنا ؟ » لقد كان ذلك دائما يدهشنى بعض الشيء ٠

« أن عندى نفس الانطباع » ذكر كلاوسون « كان يجب أن ترى كيف فرشوا لى البساط الأحمر فى الاجتماع الأخير فى (سياتل) ٠ يبدو أن أية زيادة من أى واحد منا فى المكتب الرئيسى لها تأثير عظيم عند هؤلاء الأشخاص» ثم حول مستر كلاوسون انتباهه الى تقرير الأداء الشهرى فى البيع الذى قارن بين المبيعات الحقيقية وبين المبينة فى الميزانية وقال : « أنا عادة أسمح لهم برؤيته لمدة يوم واحد فقط ، وانى أظن أنه من المهم لرجالنا أن يركزوا على أرقامهم ثم بعد ذلك يرسلوا التقرير الى المشرف التالى على البيع فى المنطقة وبالطبع تصل اليهم مجلتنا الشهرية وأحيانا تعليماتنا السريعة علاوة على الحديث النشط فى اجتماعات البيع الاقليمية وقد يدهشكم أن تسمعوا أن بعض أفراد البيع الفنيين عندنا ليسوا ناجحين بنفس القدر مثل الرجال غير المدربين فنيا الذين عندهم موهبة طبيعية فى ميدان البيع ٠

« يبدو لى أننا يجب أن ننظر فى طرق اختيارنا وتدريبنا لهؤلاء الأشخاص حتى نحسن من أدائنا فى المستقبل وعندنا موقف يتصل بأحد رجال البيع عندنا الذى تصله بطاقات بمناسبة عيد الميلاد كل عام أكثر من أى شخص آخر فى منظمتنا المركزية هنا فى بتسبرج ، ومع ذلك فقد أظهر أسوأ نتائج فى ميدان البيع ٠ وقد يعنى هذا عدة أشياء فيما أظن ولكنه يبين كم هى معقدة مشكلة ادارة قوة بيع ذات كفاية ٠ حسننا هذه الطريقة التى تتراكم بها المشكلات ،ونحن نحاول الآن أن نضع بعض الخطط الذكية لنقابلها بأسرع مايمكن ، وهناك كل دليل على أننا داخلون فى فترة صعبة فى ميدان البيع » ٠

تقويم إدارة شئون الأفراد

بعد ظهر ذلك اليوم وبعد تناول الغداء جلس كاتب هذه الحالة مع جاك البرى وجيم سيمسون لمناقشة بعض الأوجه البعيدة المدى لمشكلات ادارة شئون الأفراد وقد شعر الرجلان بأنه من المرغوب فيه أن تركز الشركة بعض الاهتمام على الطرق المختلفة التى يستطيع بها مكتب شئون الأفراد المركزى أن يحيط الادارة العليا علما باستمرار التقدم فى ميدان ادارة شئون الأفراد

فى أنحاء الشركة وقد ظهر أن تكاليف العمالة تبلغ ٣٠٪ من جملة تكاليف انتاج أغلب منتجات الشركة .

وقد كان هؤلاء الرجال مهتمين بسبر غور كل الطرق التى تبين كيف أن ادارة شئون الأفراد تسهم فى خفض التكاليف وفى الوفر وفى أرباح الشركة .

جدول رقم (٣) ـ عدد الموظفين والنقابة المشتركين فيها مصانع تصنيع منتجات الجملة

الموسسة	عدد الموظفين	النقابة المشتركون فيها
قسم ١ نوع أ من منتجات الجملة		
مصنع أ	١١٠٠	مجلس المنظمات الصناعية
ب	٤٦٥	مجلس المنظمات الصناعية
ج	٤٠	لا يوجد
د	١٥٠	مجلس المنظمات الصناعية
هـ	١٦٠٠	لا يوجد
و	٤١٥	مجلس المنظمات الصناعية
ز	٢٤٥	لا يوجد
قسم ٢ نوع ب من منتجات الجملة		
ح	٢٠٣٥	مجلس المنظمات الصناعية
ط	٢٠٩٥	مجلس المنظمات الصناعية
ى	٦٨٥	عمال المناجم المتحدون
ك	١٥٥	لا يوجد
ل	١١٠	مجلس المنظمات الصناعية
قسم ٣ نوع جـ من منتجات الجملة		
م	٢٣٤٥	مجلس المنظمات الصناعية
ن	١٣٠	مجلس المنظمات الصناعية
س	١٢٦٠	محلى مستقل
ع	٢٥	مجلس المنظمات الصناعية
ف	٩٥	مجلس المنظمات الصناعية
ص	١٢٠	مجلس المنظمات الصناعية

الشركة عامة • وأثناء المناقشة أشاروا كثيرا الى الجدول رقم (٣) ـ الذى بين تقسيم مصانع التصنيع المختلفة حسب عدد العمال والنقابة التى يشتركون فيها ونوع السلعة المنتجة •

بعد انتهاء الزيارة اليومية قال جيم سيمسون «حسنا ! • يمكنك أن ترى أن لدينا نصيبا من المشكلات وسوف يكون مصدر تسلية ولهو لنا فى مكتب شئون الأفراد المركزى لابد أن نجد حلا لها فى أقرب وقت ممكن • »

كشاف تحليلى

ر

ش

ص

ض

ط

ع

ف

م

نشر هـذا الكتاب بالاشـتراك

مـع

مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر

القاهـرة ــ نيويورك

ديسمبر سنة ١٩٦٦



